

NHH



Bulletin

UTGITT AV NHH, AFF OG SNF

Nr. 03 - 2014

Norge trenger nye lokomotiver for framtiden



FAMILIEPLANLEGGING 18

MENTORING 22



Ill: Øyvind Lothe

4 Overraskelse!

For bare 30 år siden ble rentemøter avholdt i dypeste hemmelighet. Målet var å overraske mest mulig.



PROFESSOR GERNOT DOPPELHOFFER.

8 Utjevning i Europa

Europas økonomiske vekst drives av at fattigere land og regioner tar igjen de rikere.



Foto: Hallvard Lyssand

18 Familieplanlegging

På 1960- og 70-tallet fikk tenåringsjenter langt bedre muligheter til selv å avgjøre når de skulle få barn. En mer liberal holdning til legal abort, særlig i Oslo, endret livet til mange unge jenter.

EIRIN MØLLAND FORSVARTE PhD-AVHANDLINGEN «TEEN FERTILITY AND FAMILY PLANNING» 10. OKTOBER.



Ill: Øyvind Lothe

20 Jobb uten sjef

Stadig flere vil ha en jobb uten sjef. Problemet er alle hindringene de møter.

22 Mentoring

– Et mentoringprogram må ha solid forankring i toppledelsen. Mentoring er ingen lettvinnt form for leder- og utviklingsutvikling, mener ekspert og seniorrådgiver i AFF Jennybeth Ekeland.



Foto: Monica Larsen

26 Pengevokterne fyller 200 år

I 2016 fyller Norges Bank 200 år. Jubileet skal markeres med en fagbok av og for økonomer.



44 Kandidatprofilen

Kari Olrud Moen er konserndirektør Produkt i DNB.



Foto: Monica Larsen

– JEG TROR IKKE DU BLIR LEDERTYPE FORDI DU HAR VÆRT STUDENTLEDER. JEG TROR DU BLIR STUDENTLEDER FORDI DU ER EN LEDERTYPE, SIER KARI OLRUD MOEN.



NHH BULLETIN

Ønsker du et gratisabonnement, send epost til bulletin@nhh.no.

Hva har vi lært av finanskrisen?

«Personlig: Krisehåndtering, å holde hodet kaldt, ta én ting om gangen, holde teamet sammen. Generelt for bransjen: Fokus på økt soliditet, et helt annet fokus på hvordan systemet er bygget opp. Både hva vi og myndighetene gjør. Det er en helt annen verden».

Dette sier Kari Olrud Moen, direktør Produkt i DNB, til NHH Bulletin. Hun snakker om den dramatiske høsten i 2008.

Finanskrisens fødselsdag regnes fra 15. september 2008, da en av verdens største banker, Lehmann Brothers, gikk konkurs. Situasjonen var uavklart også i Norge, og ikke bare i landets største bank. Hva ville konsekvenser bli av den internasjonale krisen og hvordan måtte næringslivet omstille seg for å takle den?

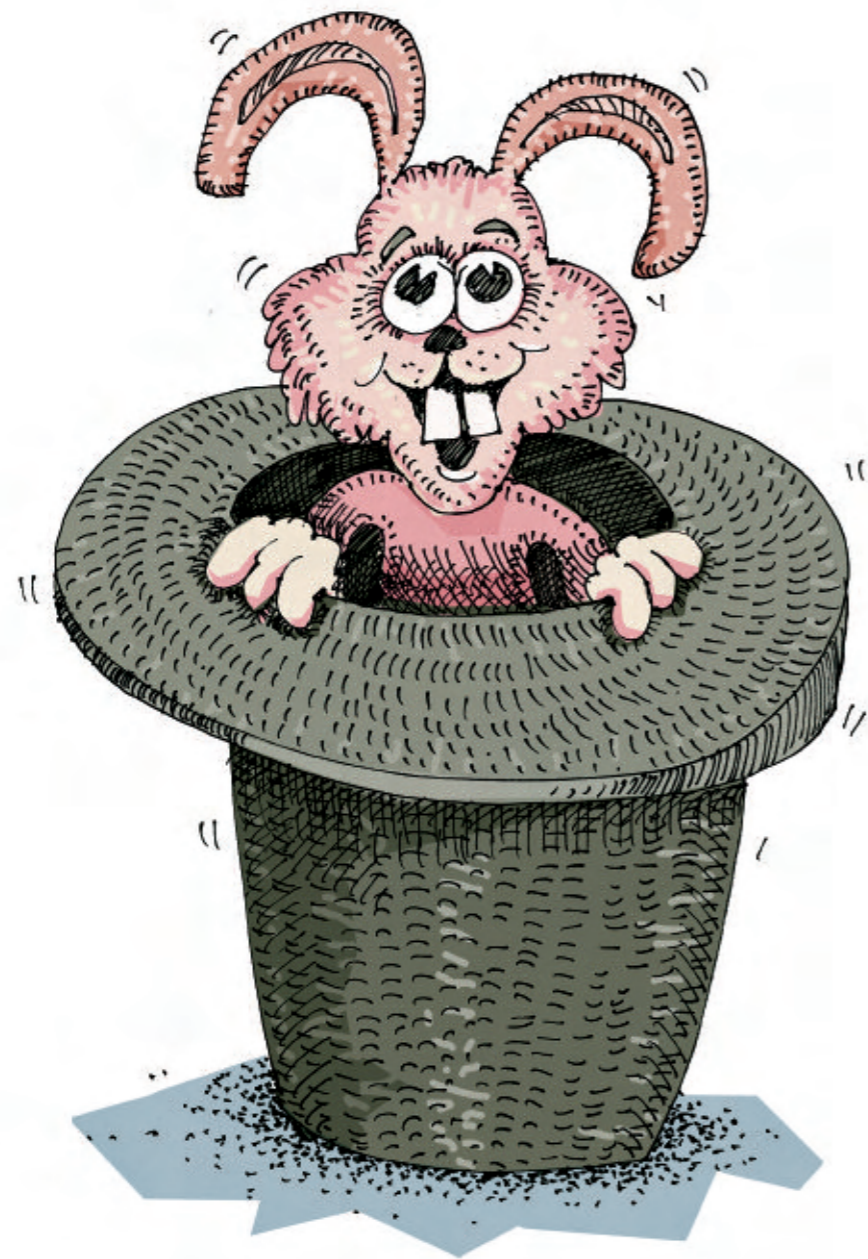
Noen måneder senere utviklet NHH planer om å starte opp «Krise, omstilling og vekst», et satsingsprogram som skulle inkludere hele NHH-miljøet med SNF og AFF, i tillegg til en rekke næringslivspartnere og Nærings- og handelsdepartementet. I 2009 satte forskere i gang studier av krisen, omstillingsbehov og vekstmuligheter.

Denne høsten avslutter NHH-miljøet programmets arbeid og oppsummerer noe av lærdommen på Høstkonferansen i Oslo 22. oktober.

NHH-miljøet ønsker å belyse hva Norge har å falle tilbake på når og hvis verden går oss imot. Konkret, sier professor Victor D. Norman, handler spørsmålet om hvordan det står til med produktivitet, humankapital, innovasjon og risikokapital. I dypere forstand handler det om hvor tilpasningsdyktig den norske samfunnsmodellen egentlig er.



Sigrid Folkestad
Redaktør NHH Bulletin



OVERRASKELSE!

For bare 30 år siden ble rentemøter avholdt i dypeste hemmelighet. Målet var å overraske mest mulig. Professor Øystein Thøgersen snakker om evolusjonen i finans- og pengepolitikken.

Tekst: Olav Slettebø Ill: Øyvind Lothe



”Folk heiet på sentralbanksjef Hermod Skånland som forsøkte å ta hele nasjonen på sengen. Man våknet om morgenen og hørte på radioen at «Norges Bank har besluttet å heve renten fire prosentpoeng av hensyn til kronkursen». Øystein Thøgersen

”Vi hadde vent oss til å bruke for mye oljepenger løpende. På 1970- og tidlig 80-tallet skjønte vi ikke helt at oljeprisene kunne gå ned. Den gjengse prognosen var at oljen ville være slutt i 2000. Øystein Thøgersen



Norge opplever vekst, lav arbeidsledighet og stabil inflasjon. Tilbakeslagene i norsk økonomi er kun krusninger sammenlignet med det man ser i resten av Europa.

– Vi har vært svært heldige. Vi har funnet mye olje. Når vi har trodd at oljeinntektene er på vei ned, har vi funnet mer, sier professor Øystein Thøgersen.

Sammen med Erling Steigum fra BI har han skrevet en artikkel om hvordan bankkrisen på 1980- og 90-tallet påvirket norsk penge- og finanspolitikk. Her argumenterer de altså for at dagens lyse situasjon skyldes flaks – men også en dose dyktighet.

Prøving og feiling

Dyktigheten, forstått som reformer og politiske endringer til riktig tid, har ikke alltid vært der, sier Thøgersen.

– Den er snarere et resultat av prøving og feiling. På 1970- og 80-tallet var utviklingen i norsk økonomi svært ustabil, med til dels skyhøy inflasjon. Pengepolitikken fungerte ikke. På åttitallet fikk vi en krise verre enn noen annen etter krigen. Det viste at vi ikke hadde kontroll på de usikre oljeinntektene.

Krisen, som begynte med oljeprisfallet i 1986 og en dårlig håndtert deregulering av kredittmarkedet, endte med at de store bankene gikk konkurs og måtte reddes av staten på begynnelsen av 1990-tallet. Alle de nordiske landene, minus Danmark, opplevde bankkriser.

– Men politikere og bankene selv lærte av krisen, og det kan ha vært nyttig under den siste finanskrisen. Verken Norge, Sverige eller Finland trengte å redde bankene i 2008. Presumptivt kan det skyldes lærdommen. Danmark, på den annen side, fikk en slags bankkrise denne gangen, sier Thøgersen.

PROFESSOR ØYSTEIN THØGERSEN VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI.

Overraskelser var god latin

I artikkelen beskriver professorene en gradvis pengepolitisk evolusjon. For den som måtte tro at de siste års uutholdelig forutsigbare rentemøter er en naturgitt side ved pengepolitikken, er det lett å bli paff av avsnittene om den «gamle» tilnærmingen.

– På 1980-tallet var overraskelser sett på som god latin i pengepolitikken, sier Thøgersen.

– Folk heiet på sentralbanksjef Hermod Skånland som forsøkte å ta hele nasjonen på sengen. Man våknet om morgenen og hørte på radioen at «Norges Bank har besluttet å heve renten fire prosentpoeng av hensyn til kronkursen». Ingen visste at det var noe rentemøte engang, sier Thøgersen.

I dag er uventede endringer det verste en sentralbank kan finne på. Overraskelsene er begrenset til litt uvanlige ordvalg i fotnotene.

– Dette er bare 30 år siden, men en helt annen virkelighet?

– Definitivt. Det overraskelsesbaserte regimet gjaldt også i finanspolitikken, som den gang hadde i oppgave å stabilisere konjunktorene ved hjelp av skattenivå og offentlig forbruk. Man hadde stor tro på finstyring av økonomien. Når man ser størrelsen på konjunkturutslagene på 80-tallet, er det lett å se at dette var overoptimistisk, sier Thøgersen.

Kø for lån

De pengepolitiske reformene kom på rekke og rad frem til årtusenskiftet, da inflasjonsmålet og den flytende valutakursen var et faktum. Før det var Norge blant landene som holdt lengst på den politisk bestemte lavrenten, og politikerne vedtok også hvor store utlånene skulle være. Måten å få lån på var å stå i kø.

Til slutt brøt kredittrasjoneringen sammen midt på 80-tallet.

Timingene på liberaliseringen var imidlertid ikke helt vellykket.

– Først slapp man fri kredittvolumet så bankene i en optimistisk periode kunne hive penger etter folk. Men dette skjedde før sentralbanken fikk lov å sette konjunkturmessig riktig rente. Man holdt på den politisk satte lavrenten en stund. I tillegg hadde man gunstige regler for rentefradrag, slik at realrenten etter skatt var negativ. Konsekvensen ble enorm låneoppgang, sier Thøgersen.

Den politisk bestemte lavrenten ble avskaffet i 1986. Fra å ha vært nærmest en avdeling i Finansdepartementet fikk sentralbanken operativ selvstendighet til å sette renten.

«Oljefondet kom for sent»

I dag har Norges Bank en annen viktig oppgave: å forvalte pengene i Oljefondet. På 1980-tallet fantes det ikke noe slikt fond.

– Vi hadde vent oss til å bruke for mye oljepenger løpende. På 1970- og tidlig 80-tallet skjønte vi ikke helt at oljeprisene kunne gå ned. Den gjengse prognosen var at oljen ville være slutt i 2000. Troen på ressursknapphet gjorde at vi trodde oljeprisen måtte øke uansett. Spørsmålet var bare hvor mye, sier Thøgersen.

Så kom det dramatiske oljeprisfallet i 1986, som dro Norge inn i en fullblods krise. Da Norge omsider fikk oljefondet på plass tidlig på 90-tallet, var landet i en gjeldsposisjon. Sentralbanksjef Skånland uttalte den gang: «Bare synd at dette oljefondet kom for sent til å få noen praktisk betydning.»

– Men, vi hadde altså flaks igjen: Vi fant mye mer olje, og prisen gikk opp, noe som har gjort at oljefondet faktisk har fått voldsom betydning etter hvert, sier Thøgersen.

Utjevning i Europa

Europas økonomiske vekst drives av at fattigere land og regioner tar igjen de rikere.

Tekst: Bendik Støren

– Den økonomiske veksten i Europa er først og fremst drevet av at nyere EU-land i Sentral- og Øst-Europa tar igjen de rikere landene. Dette er land som Polen, Ungarn, Kroatia, Estland, Latvia og Litauen med flere. For de mer etablerte EU-landene i vest finner vi den samme dynamikken innad i landene, der fattigere landsdeler vokser mer enn de rikere.

Det sier professor Gernot Doppelhofer ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH.

1995–2005

Sammen med internasjonale forskerkolleger har Doppelhofer undersøkt 48 mulige avgjørende faktorer for vekst i Europa. Utgangspunktet er historiske data fra 1995 til 2005 for 255 regioner i EU. I Norge ville en region tilsvart et fylke.

Undersøkelsen er oppsiktsvekkende, ikke bare fordi den slår fast hvilke faktorer som er avgjørende for vekst, men også fordi ingen tidligere har testet så mange mulige vekstfaktorer mot faktiske data. Forskjellige teorier har stått mot hverandre og gitt forskjellige svar.

– Med denne brede undersøkelsen har vi kunnet luke ut teorier som ikke holder vann i møte med dataene, sier Gernot Doppelhofer.

Fullstendig agnostiske

Medforfatter av artikkelen, professor Jesús Crespo Cuaresma fra Wirtschafsuniversität Wien, mener dette er et av de viktigste bidragene i artikkelen.



PROFESSOR GERNOT DOPPELHOFFER FORSKER BLANT ANNET PÅ DEN ØKONOMISKE UTVIKLINGEN I EUROPA.

– Spørsmålet om hvorfor noen regioner blir rikere enn andre, finnes det hundrevis av forskjellige teoretiske svar på. Vi bestemte oss for å være fullstendig agnostiske og teste disse teoriene mot data fra virkeligheten, sier Cuaresma.

Et av hovedfunnene er at det er forbausende få faktorer man med sikkerhet kan si at spiller en rolle. Av de 48 mulige faktorene er det kun tre som står igjen som robuste vekstfaktorer, nemlig regionens inntektsnivå i utgangspunktet, andelen arbeidstakere med høyere utdanning og om hovedstadsbyen er lokalisert i regionen eller ikke.

Inntekt og innhenting

– Inntektsnivået en region har ved starten av undersøkelsen, er en robust faktor for vekst, med negativt fortegn. Det vil si at en rik region, for eksempel Sveits, vil vokse saktere enn en fattigere

region, for eksempel Romania. Farten de fattigere områdene tar innpå de rikere med, er omtrent 2 prosent per år. Dette vil si at etterslepet vil være halvert etter rundt 35 år, forklarer Doppelhofer.

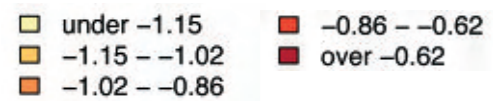
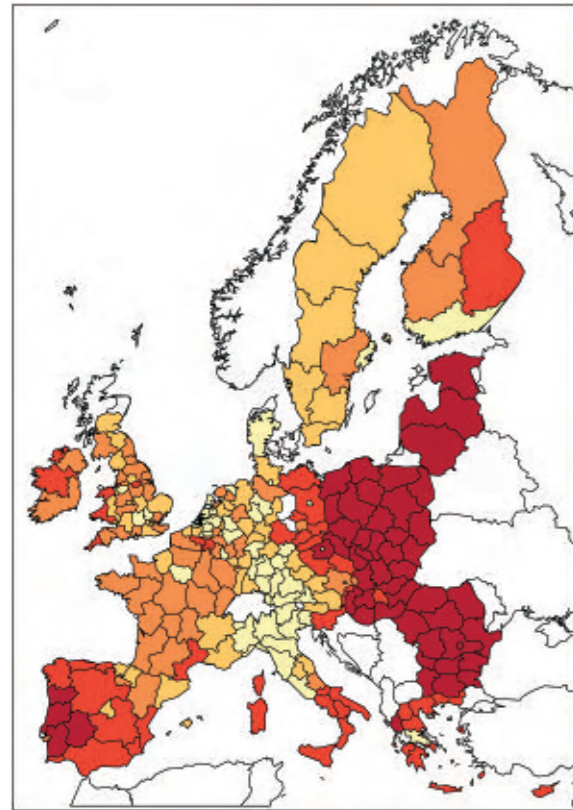
Dette funnet samsvarer også med farten andre har funnet i andre områder, som USA og Japan.

– Årsaken til dette er at det er vanskeligere å skape økonomisk vekst gjennom for eksempel ny teknologi, enn det er å ta i bruk noe som allerede virker. Slik sett er det lettere å ta igjen enn å flytte grensene videre, sier Jesús Crespo Cuaresma.

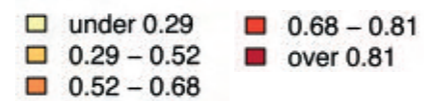
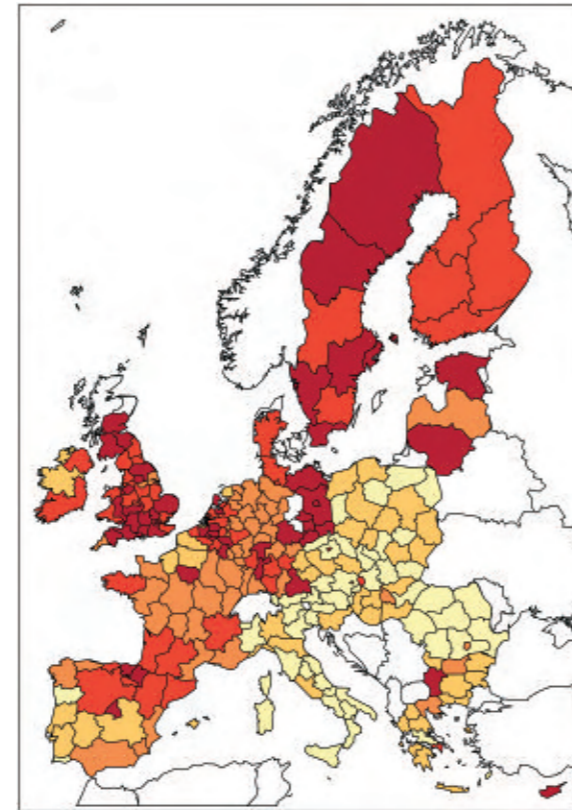
Forskerne finner den samme effekten innad i de rike landene i vest, der fattigere regioner vokser raskere enn de rikere. Dette



KART I VISER EFFEKTEN AV SÅKALT KONVERGENS I EUROPA. DE RØDESTE REGIONENE VOKSER RASKEST, MENS DE LYSERE VOKSER SAKTERE.



KART II VISER EFFEKTEN AV UTDANNING, DER SISTNEVNT ER MÅLT I ANDEL AV POPULASJONEN MED UTDANNING UTOVER VIDEREGÅENDE. HER ER EFFEKTEN MER KONSENTRERT I SENTRUM AV EUROPA, MEN OGSÅ I UK OG SVERIGE.



gjelder derimot ikke for landene i Sentral- og Øst-Europa.

I øst er tilfellet oftere at vekstregionene, som gjerne sammenfaller med hovedstedene, suser av gårde og tar igjen resten av Europa. Dette forklarer konvergensen mellom landene. De fattigere regionene i Øst-Europa blir hengende igjen, sier Doppelhofer.

Periferi henter inn

I litteraturen er dette fenomenet kjent som Williamson-hypotesen. Veksten skal ifølge denne teorien være sterkest på et tidlig stadium og er ofte veldig sentrert, mens de perifere regionene blir hengende etter. Når sentraene modner, henter periferien inn forspranget.

– Ifølge denne teorien opplever Øst-Europa den samme prosessen som i vest, men befinner seg på et tidligere stadium, sier Cuaresma.

Folkevandringer spiller også en sentral rolle i denne dynamikken. EU har lenge fått kritikk for at mobiliteten over landegrensene ikke er særlig god for arbeidstakere, og at det i praksis ikke er ett felles arbeidsmarked. Men innad i landene flytter folk lettere på seg, og tendensen til å flytte fra distriktene og inn til mer urbane områder passer med modellen ovenfor.

Utdanning

En annen faktor som står igjen som robust og relevant, er andelen arbeidstakere med høyere utdanning.



DEN ØKONOMISKE VEKSTEN I EUROPA ER FØRST OG FREMST DREVET AV AT NYERE EU-LAND I SENTRAL- OG ØSTEUROPA TAR IGJEN DE RIKERE LANDENE. HER FRA RIGA, HOVEDSTADEN I LATVIA.

– Estimater vårt her er at en økning på 10 prosent flere arbeidstakere med høyere utdanning i befolkningen medfører 0,6 prosentpoeng høyere årlig vekst. Økt utdanning er altså helt klart en lovende vei å gå for å øke den økonomiske veksten, sier Doppelhofer.

Dette, mener NHH-professoren, gir klare råd om hva politikere i land med lavere gjennomsnittlig utdanning bør bruke penger på.

– Utdanning henger også sammen med andre faktorer, som teknologioverføring fra andre land. En region med flere utdannede mennesker vil lettere klare å ta i bruk ny teknologi, legger Cuaresma til.

Hovedstad

En tredje robust faktor som kjennetegner regioner i vekst, er rett og slett at regionen huser hovedstaden. I hovedstadsregioner er veksten gjennomsnittlig 1 prosentpoeng høyere enn i ikke-hovedstadsregioner.

– Dette gjelder også når vi korrigerer for byenes størrelse og andre faktorer. Det at byen er det administrative sentrum, ser ut til å gi en ekstra vekstimpuls, sier Cuaresma.

– Dette er igjen også mest typisk for regionene øst i Europa. Men det er ikke så rart siden det er der det meste av veksten foregår,

sier Doppelhofer.

Han understreker at de hovedsakelig ser på sammenheng og kausalitet og er forsiktige med å slå fast årsakssammenhenger. Han mener likevel at resultatene gir en indikasjon på hva som kan være underliggende kausale sammenhenger.

To modeller stemmer

Forskerne trekker frem to teorier for økonomisk vekst som er konsistent med funnene i studien: nyklassisk og endogen vekstteori.

– Den nyklassiske teorien sier at en fattig region vil ha relativt mindre kapital enn arbeidskraft. Da vil det knappest godet, altså kapitalen, bli mer effektiv og gi et høyere grenseprodukt. Dermed får investorer et incentiv til å flytte kapital fra rike land med lavt grenseprodukt på kapital til områder der grenseproduktet, og dermed avkastningen, er høyere, sier Doppelhofer.

Også teorien om endogen vekst stemmer med tallene i studien. Her passer funn om gevinster fra kunnskaps- og teknologioverføring og den tydelige effekten av økt utdanningsnivå i arbeidsstokken godt inn.

– Det er altså fortsatt flere modeller som kan anvendes, slår Cuaresma fast.



Kriseprogrammet ved vegs ende

Vi har ei omstillingskrise og må gjere noko med insentiva til å innovere, konkurrere og ta risiko, konkluderer Victor D. Norman. Denne hausten avsluttar han og resten av forskarane i Krise, omstilling og vekst-programmet sitt arbeid.

Tekst: Øyvind Torvund.

– Å få leie dette forskingsprogrammet har vore utruleg lærerikt og gøy. Personleg har eg lært meir dei siste seks åra enn eg gjorde dei føregåande 20, seier professor Victor D. Norman, som har leia Krise, omstilling og vekst-programmet.

Programmet starta i 2009 og har sett på årsaker til den internasjonale økonomiske krisa, konsekvensar på kort og lang sikt og følgjene krisa har for omstillingsbehov i næringslivet.

Skjønar ting betre

Denne hausten er det slutt. Haustkonferansen i Oslo no i oktober og ei bokutgjeving i november markerer det endelege punktet for programmet.

– Det viktigaste med programmet er at vi har fått ut mykje god forskning. Eg trur både vi og samarbeidspartnarane no skjønar ting betre enn då vi starta programmet. I tillegg har det vore utruleg gøy

å sjå kor mykje fagkompetanse det finst på NHH, seier Norman.

Han meiner det har vore ein styrke at dei har involvert forskarar frå fleire institutt: samfunnsøkonomi, strategi og ledelse og finans. Slike samarbeid burde ein hatt meir av, meiner Norman.

– Mesteparten av forskinga må skje innanfor fag, fordi forskning skal då djupt. Men vi er også avhengige av å ha nokre overgripande aktivitetar som trekkjer oss ut av desse siloane av og til. Fenomen som den økonomiske krisa er veldig godt eigna til dette fordi den har så mange ansikt, seier Norman.

Ei omstillingskrise

Når det gjeld sjølve krisa for verdsøkonomien, og kva ein har lært, meiner Norman det er på det reine at det er snakk om ei omstillingskrise som i hovudsak skuldast globaliseringa og delvis ny teknologi.

– Planen var at Asia skulle overta ein betydeleg del av industrivareproduksjonen slik at resten av verda kunne importere billige industrivarer frå Asia. Så skulle vi bruke dei frigjorte ressursane til å få ny kunnskapsbasert verdiskaping.

Problemet, ifølgje Norman, var at ein bygde ned industrien i Nord-Amerika, Europa og Japan utan at ein klarte å byggje opp noko nytt. Dette førte til at investeringslysta i vestleg næringsliv avtok. Finanskrisa avdekkja den latente etterspørselsvikten som oppstod fordi ein slutta å investere i vestlege land.

– Vestlege land kjem ikkje ut av denne lågkonjunkturen før investeringslysta tek seg opp igjen. Det er behov for nyskaping slik at kunnskapssamfunnet får eit realøkonomisk innhald. Det har vore vår diagnose tidleg i programmet, og alt som har skjedd sidan stadfestar at det er det som er problemet, seier Norman.

Fantastisk for Noreg

For Noreg sin del har derimot krisa gått betre enn ein kunne frykte. Den brå nedturen vart avløyst av ein like brå oppgang. Men under overflata lurar det problem også her.

– Noreg har gått heilt fantastisk. Men ser vi nærare på tala er det først og fremst oljeinvesteringane og bustadinvesteringane som har heldt oss i gang. Den grunnleggande investeringssvikten i anna næringsliv er like markant her som i andre land. Vi er berre heldige som har eit par sektorar som held hjula kraftig i gang, seier Norman.

Ifølgje han skuldast omstillingskrisa at arbeidsmarknaden, kapitalmarknaden og innovasjonsmarknaden ikkje fungerer godt nok til å skape dei nye næringane og verksemdene.

– Det er difor vi må vi sjå på insentiva for å innovere, konkurrere og ta risiko. Det er dei tre tinga som skal drive fram det nye vi skal leve av. Ei av hovudutfordringane her er at det er ein dårleg utbygd risikokapitalmarknad for små og mellomstore bedrifter. Dei vil vere lokomotiva i omstillinga til noko nytt, seier Norman.

– Må vere budd på økonomisk turbulens

Næringsminister Monica Mæland og leiaren av Produktivitetskommissjonen, Jørn Rattsø, er blant innleiarane på NHHs Høstkonferanse i Oslo 22. oktober.

Turbulens i stor høgde er tittelen på årets konferanse.

– Den viser til at vi framleis må vere budd på økonomisk turbulens internasjonalt. Med velstandsnivået i Noreg har vi samtidig større fallhøgde enn mange andre. Vi ønskjer å belyse kva Norge har å falle tilbake på dersom verda går oss imot, seier Victor D. Norman.

Han er spent på kva næringsministeren vil snakke om.

– Ho har ansvaret for nokre av dei viktigaste tinga som har med mikrofundamentet å gjere. Det er mellom anna innovasjonspolitikken, den offentlege eigarskapspolitikken og

konkurranspolitikken, seier Norman.

Produktivitetskommissjonen kjem med si første innstilling i januar. Høstkonferansen vil vere den første staden der ein vil få nokre hint om kva retning det går. I tillegg vil det vere fleire faglege innlegg frå NHH-forskarar.

– Vi avsluttar konferansen med ein samtale mellom leiaren i tenketanken Agenda, Marthe Gerhardsen, NHH-professor Alexander W. Cappelen og BI-professor Tom Colbjørnsen. Dette trur eg kan bli eit skikkeleg høgdepunkt, seier Norman.



– EI AV HOVUDUTFORDRINGANE HER ER AT DET ER EIN DÅRLEG UTBYGD RISIKOKAPITALMARKNAD FOR SMÅ OG MELLOMSTORE BEDRIFTER. DEI VIL VERE LOKOMOTIVA I OMSTILLINGA TIL NOKO NYTT, SEIER VICTOR D. NORMAN.

Betenkelig buffer

Finn E. Kydland mener forutsigbar finanspolitikk, heller enn pengepolitikk, er helt nødvendig for å bedre produktiviteten i eurosonen: – På meg virker en kapitalbuffer unødvendig, sier han.

Tekst: Ellen Balke Hveem Foto: Helge Skodvin



FINN E. KYDLAND ER PROFESSOR VED DEPARTMENT OF ECONOMICS VED UC SANTA BARBARA OG PROFESSOR II VED NHH. HAN GJESTET NHH TIDLIG I SEPTEMBER PÅ ET SEMINAR SOM HØYSKOLENS FINANSFORSKERE OG SAMFUNNSØKONOMER ARRANGERTE.

– Jeg tror finanspolitikk er mye viktigere enn monetær politikk. Det har vi sett i andre land, og det vil jeg tro er tilfelle for Norge også. Jeg har liten tro på at kapitalbufferen er et særlig nødvendig tiltak, forteller Finn E. Kydland.

Oppblåste bankproblemer

Formålet med den motsykliske kapitalbufferen er, ifølge Norges Bank, å gjøre bankene mer robuste overfor utlånstap. Intensjonen er å dempe faren for at bankene skal redusere kredittgivingen i en nedgangskonjunktur.

Nobelprisvinneren fra 2004 er æresdoktor på NHH og var førsteamanuensis ved NHH på midten av syttitallet.

Kydland tror betydningen av bankproblemer i USA er noe oppblåst, og at nedgangen var mer drevet av investeringer. Størstedelen av årsaken ligger ifølge Kydland i usikkerhet knyttet til fremtidig finanspolitikk, ikke fremtidig pengepolitikk.

Oppbygging av statsgjeld

– Allerede før denne finanskrisen var det studier som viste at de amerikanske skattene antageligvis måtte opp med 4 til 5 prosentpoeng, ellers ville budsjettet falle sammen. Deretter førte finanskrisen i seg selv til stor oppbygging av statsgjeld. Bedrifter er nok bekymret for at skatteøkningen hovedsakelig må falle på dem. Tidsinkonsistenssikt sier at det er mest sannsynlig, mener han.

Han tror ikke potensialet for finstyring er der, og heller ikke at det offentlige er særlig flink til å finstyre bankene.

– Det som er viktigst, er at bankene finansierer innovativ aktivitet, for eksempel entreprenører. Hvis denne typen finstyring har den bivirkningen at innovativ aktivitet påvirkes i negativ retning, vil ikke det være særlig bra, påpeker han.

Problematisk produktivitet

Kydland ser til andre europeiske land for å finne flere eksempler på feilslått finanspolitikk.

– De skylder på euroen for å forklare problemene sine, og det er jo fullstendig tulle. Hovedproblemet i eurosonen er at produktiviteten i land som Italia, Spania og Portugal sank til null i begynnelsen av nittiårene og har vært null i over tjue år. Det var lenge før eurokrisen kom. Det første jeg ville undersøkt, var om det ble innført konkurransehindrede regler i de landene, og om dette førte til stansen i produktivitsveksten.

Kydland mener det kan være farlig å innføre regler som gjør det vanskeligere for produktivitetsskapende entreprenører å drive på med sine aktiviteter.

– Det er blitt mye vanskeligere for små til mellomstore bedrifter i for eksempel Spania å få lån. I den grad for eksempel en kapitalbuffer kan ha en sånn virkning, vil det være betenkelig, påpeker Kydland.

Irland klarte det

Irland er et godt eksempel, mener Kydland. Han mener landet

gjorde sitt beste for å bli kvitt usikkerhet rundt finanspolitikken på begynnelsen av 90-tallet ved å garantere samme skattesats i mange år fremover for bedrifter som valgte å etablere seg.

Kydland mener nettopp forutsigbar finanspolitikk, heller enn pengepolitikk, er helt nødvendig for å bedre produktiviteten i eurosonen.

– I motsetning til Spania, Portugal og Italia er Irland et av de landene som har klart seg siden 1990. Selv om ting har sakket akterut i Irland, er produktiviteten fortsatt høy. Omtrent 40 til 50 prosent høyere enn i de andre tre landene. Hvis Italia, Portugal og Spania ikke kan finne ut hvordan de skal øke produktiviteten, kommer de til å ha problemer i lang tid fremover.



Investering i bolig

Potensialet for at monetær politikk skal ha noen innvirkning på husbygging, er større i et land som har lån med flytende rente enn i et land med fastrentelån, viser Kydlands nye forskningsartikkel.

Tekst: Ellen Balke Hveem

Finn E. Kydland, som er professor ved Department of Economics ved UC Santa Barbara, gjestet NHH tidlig i september for å legge frem sin nye forskningsartikkel «Mortgages and Monetary polity», skrevet i samarbeid med Carlos Garriga og Roman Sustek. Artikkelen inngår som en del av et større forskningsprosjekt som undersøker hvordan investering i husbygging kan være en ledende indikator for konjunktorene.

– Den forrige artikkelen gikk ikke noe særlig inn på hvorfor monetærpolitikk kunne ha betydning for boligbygging. Denne nye artikkelen tar spesielt for seg dette. I noen land, som i USA og Canada, er lån med fast rente ganske vanlig, mens i andre land, som i Norge og andre europeiske land, er en flytende rente mer vanlig. Vi har forsøkt å gi en forklaring på hva forskjellen kan være mellom land med fast og flytende rente, forteller Kydland.

Fast og flytende rente

Professoren trekker frem at store pantelån er en rigiditet i økonomien. I mange land kan totalvolumet for pantelån være så stort som halvparten av BNP. I tillegg kan de koste eieren 20–30 prosent av nettolønnen.

– Naivt kunne man trodd at hvis et land hovedsakelig hadde fastrentelån, var det en mer betydelig rigiditet enn lån med flytende rente. Det trodde jeg og da jeg gikk inn i denne studien. Det vi imidlertid fant, er at potensialet for at monetær politikk skal ha noen innvirkning på husbygging,



er større i et land med flytende rente enn fastrente, så det ble jeg veldig overrasket over, forteller Kydland.

Funnet forklares med to påviste effekter. Den ene er en priseffekt for å bygge nye hus, den andre er en formueeffekt for folk som allerede er i besittelse av pantelån. For lån med flytende rente går begge virkningene i samme retning, mens de for lån med fast rente går i motsatt retning.

Holde renten lav

– Hvordan kan studiet deres ha innvirkning på hvordan man fører politikk?

– Dette har jeg lurt på å skrive en artikkel om. Ett skritt kunne være å se litt mer på om det vi nå har funnet, kan ha betydning for hva en sentralbank vil regne som optimalt å gjøre, forteller Kydland.

Så langt har imidlertid ikke forskerne kommet.

– Den eneste aktuelle konklusjonen vi har trukket til nå, er at det vil være lettere for sentralbanker å legge til rette for mer husbygging om landet har flytende rente på pantelån, og spesielt om det er stor grad av persistens i politikken, altså at renten holdes lav en god stund.

NHH



– Tøft, men fullt mulig

ELISABETH TAKLE
Controller, DNB ASA
MBA i økonomisk styring og ledelse

– Forelesere som forstår det praktiske

TONE E. AA. SKUTERUD
Senior VP Corporate Audit, STATKRAFT
MBA i strategisk ledelse

– Karrieren min fikk et betydelig løft

LARS TROYE EIDE
Management Consultant, ACCENTURE
MBA i økonomisk styring og ledelse



ØNSKER DU KARRIEREUTVIKLING? MBA-STUDIER VED NHH

Send e-post til opptakmba@nhh.no



Endret livet til mange jenter

På 1960- og 70-tallet fikk tenåringsjenter langt bedre muligheter til selv å avgjøre når de skulle få barn. En mer liberal holdning til legal abort, særlig i Oslo, endret livet til mange unge jenter.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Hallvard Lyssand

I doktoravhandlingen «Teen Fertility and Family Planning» analyserer Eirin Mølland fertilitetsendringene i Norge de siste 150 årene.

Høy fruktbarhet

I første del av avhandlingen gir Mølland en detaljert oversikt over fødselstallene i Norge. Dette danner bakgrunn for de to neste artiklene, der hun ser på hvilke effekter adgang til legal abort har hatt på unge norske jenter.

Fødselsraten har vært gjennom store variasjoner.

– Perioden før 1900 var preget av høy fruktbarhet, mange fikk fem–seks barn, men dette endret seg rundt århundreskiftet. Da begynte norske kvinner å føde færre barn. Denne endringen er ofte referert til som en del av den første demografiske transformasjonen: overgang fra høye til lave fødselsrater, sier Mølland.

Mølland har vært stipendiat ved Universitetet i Agder og ble i 2010 tatt opp på doktorgradsprogrammet ved Institutt for samfunnsøkonomi (NHH) med professor Kjell G. Salvanes som hovedveileder. Hun disputerte ved NHH 10. oktober.

Baby boom

Perioden etter andre verdenskrig og fram til slutten av 1960-tallet var preget av høye fødselstall, med «baby boom»-perioden med de store etterkrigskullene.

På slutten av 1960-tallet begynte fødselstallene å falle. I litteraturen, utdyper Mølland, er det en diskusjon hvorvidt det siste fallet i fruktbarheten er stort nok til å kunne være en del av den andre demografiske transformasjonen.

– Jeg var interessert i å se på hvordan fruktbarhetsmønsteret endret seg blant kvinner som hadde tilgang til legal abort og moderne prevensjonsmidler, som p-pillen, med kvinner som ikke

hadde tilgang til disse midlene.

Både p-pillen og økt tilgang til legal abort gjorde det lettere å planlegge barnefødsler. For å se nærmere på dette har Mølland sammenliknet fruktbarhetsmønsteret før og etter «baby boom»-perioden.

Gapet mellom kvinner økt

Det er en del likheter mellom de to periodene – før og etter «baby boomen» – men dersom en ser på tallene mer i detalj mener Mølland, kommer det fram viktige forskjeller, som kan ha betydning for barna som ble født.

Mølland mener det er tre distinkte kjennetegn på den siste perioden.

– Vi ser en utvikling mot tobarnsfamilier i Norge; det er flere som får akkurat to barn, og barnløshet reduseres. Dessuten blir morskap og ekteskap skilt.

For det tredje, mener Mølland, har forholdet mellom barnefødsler og utdanning endret seg.

– Kvinner med lengre utdanning er eldre når de får sitt første barn, og de får totalt flere barn enn kvinner med kortere utdanning. I den tidligere perioden var dette forholdet motsatt. Gapet mellom kvinner med lang og kort utdanning har blitt større, sier hun.

Liberalisering i Oslo

Syttitallet, med nedgang i antall barnefødsler, var av spesiell betydning for Mølland. Da endret holdningene til abort seg, og tenåringsjenter fikk i større grad adgang til å ta abort.

Sammen med medforfatterne Kjell G. Salvanes, Sandra E. Black og Paul J. Devereux ville hun se nærmere på hva tilgangen til legal abort har hatt å si for kvinners utdanning og jobbtilhørighet.



EIRIN MØLLAND HAR VÆRT DOKTORGRADSTIPENDIAT VED NHH, OG 10. OKTOBER FORSVARTE HUN AVHANDLINGEN «TEEN FERTILITY AND FAMILY PLANNING».

avhengig av sosiale stønader, sammenliknet med barn til kvinner som ikke hadde tilgang til abort som tenåring.

Kvinnene får ikke færre barn enn andre, men barna kommer litt senere i livet. Den positive effekten på utdanning virker også inn på barna.

– Vi ser at deres barn i større grad velger studiespesialiserende retning på videregående skole.

I den tredje artikkelen ser Mølland på hva som skjer med kvinnene på ekteskapsmarkedet.

– Mulighetene for å planlegge familie har gitt kvinnene alternativ til såkalte «shot gun weddings», der kvinnene var nødt til å gifte seg med barnefarene for å unngå sosialt stigma.

Resultatene tyder på at muligheten til å unngå tenåringsfødsler fører til mer stabile ekteskap senere i livet.

– Kvinnene gifter seg, og de er i stabile forhold. Sannsynligheten for at de skilles er mindre enn for kvinner som ikke hadde den samme muligheten i tenårene.

– Adgang til abort hadde en tydelig effekt på mødrenes valg av fedre til sine barn. De kunne vente på den rette mannen.

Kvinner alder

I dag er kvinners fødealder stadig oppe til debatt. Under «baby boom»-perioden var det svært mange tenåringsfødsler, som førte til lav gjennomsnittsalderen for førstegangsfødende, men i tiårene forut for andre verdenskrig var kvinnene eldre.

– Leser du leser avisartikler om kvinner og fødealder, ser det nesten ut som om vi har blitt steingamle når vi får barn i dag. Det er fordi mange sammenlikner dagens fødealder med «baby boom»-perioden. Sammenlikner du med perioden før er ikke dagens fødealder spesielt høy. Det som har skjedd er at de høyt utdannede kvinnene venter enda lenger enn de med lav utdanning.

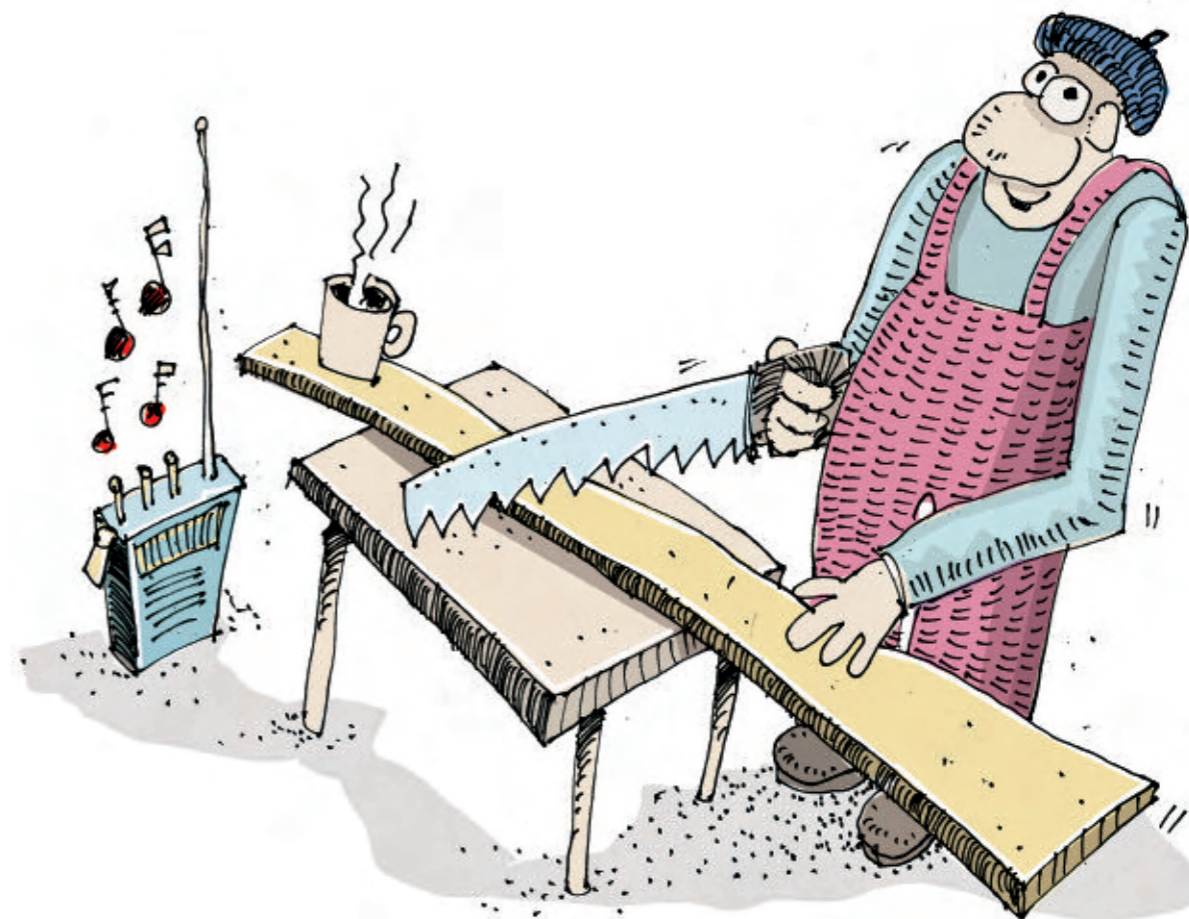
Gapet mellom de to gruppene har blitt større.

– Men vi får ikke færre barn av den grunn, sier Eirin Mølland.

Vil ha jobb utan sjef

Stadig fleire vil ha ein jobb utan sjef og kunne bestemme sjølve når og kvar dei skal arbeide. Problemet er alle hindringane dei møter. – Det er på tide at samfunnet tek denne delen av arbeidslivet på alvor, seier professor William Brochs-Haukedal.

Tekst: Sigrid Folkestad Ill: Øyvind Lothe



PROFESSOR WILLIAM BROCHS-HAUKEDAL.

– Det er rimeleg å anslå at minst ein tredel av den norske arbeidsstyrken arbeider sjølvstendig, men talet er truleg endå større, seier professor ved Institutt for strategi og leiing William Brochs-Haukedal.

Han forskar på arbeidsmotivasjon og leiing i kunnskapsorganisasjonar. Han meiner at sjølvstendig næringsdrivande møter unødvendig store hindringar.

Stadig fleire sjølvstendige

Fleire og fleire vil ha eit liv som frilansar og personleg næringsdrivande. Det handlar om å arbeide mot betaling utan å vere tilsett hos andre enn seg sjølv. Nokre arbeider slik på heiltid, mens andre kombinerer fast tilsetjing med frie engasjement.

Du kan vere registrert med firma eller enkeltmannsføretak, eller

ikkje ha noka slik offentleg registrering i det heile.

Talet på sjølvstendige arbeidstakarar aukar. I 2012 var det 337 000 personar som blei likna for næringsinntekter. Det er 760 fleire enn året før. 271 000 av dei var likna som enkeltpersonføretak, det vil seie ein auke på om lag 2000 frå 2011.

Fridom og eige ansvar

– Kva er det som motiverer så mange til å arbeide solo?

– Dette er svært samansett og kan tilbakeførast til både personlege og strukturelle forhold i samfunnet. Nokre har valt å arbeide sjølvstendig fordi faget legg slike føringar.

Det er mange av dei: snikkarar, taxisjåførar, fysioterapeutar, foredragshaldarar, dansarar, frisørar og ei lang rekkje andre.

– Men, seier Brochs-Haukedal – fridommen er viktig for svært mange av dei. Ansvarlegheit og synlegheit blir like ofte nemnde, til liks med opplevd meningsfylt arbeid og livsstil. Atter andre ønskjer å unngå maktspelet som verkar uunngåeleg i store organisasjonar.

«The End of Work»

Professoren meiner at auken av frilansarar og sjølvstendig næringsdrivande kjem til å prege arbeidsmarknaden framover. Veksten på nye tradisjonelle arbeidsplassar stoppar opp over heile verda.

– Det å lande ein interessant fast jobb som ein kan leve av, er for enkelte som å vinne i lotto.

Kanskje det vil rette seg med nye gunstige konjunkturar. Eller kanskje har rasjonaliseringa no komme dit at vi ikkje lenger vil sjå særleg vekst i arbeidsplassar. USA scorar no ganske godt på dei aller fleste relevante økonomiske kriterier, samtidig som det ikkje blir skapt nye arbeidsplassar. Landet har mista millionar av arbeidsplassar det siste tiåret.

– Det kan vere starten på ei tid med for få arbeidsoppgåver til alle, slik Jeremy Rifkin skriv om i boka *The End of Work* (1995). Ny produksjonsteknologi spelar ei nøkkelrolle her.

Må fjerne risikoelementa

Kort fortalt handlar dette om at automatisering og

informasjonsteknologi gjer store grupper av arbeidstakarar overflødige innanfor klesindustrien, jordbruket og servicenæringa. Rifkin har møtt motstand på grunn av den noko deterministiske teorien sin og fordi han ikkje tek omsyn til at arbeidslivet er dynamisk og altså kan endrast.

Men langt fleire får – frivillig eller ei – eit lausare forhold til jobb og arbeidsgivar. Då må forholda leggjast til rette, meiner professoren.

– Det er risikabelt for den enkelte å satse på bedrifta «Meg & Mitt». Svake trygderettar, høge faste kostnader og tung administrasjon gjer dette til ekstremsport, seier Brochs-Haukedal.

Samtidig er det mange som må velje dette alternativet fordi dei ikkje finn seg nokon fast jobb, og andre vel det fordi dei oppfattar fordelane som større enn ulempene.

– Det er på tide at samfunnet tek denne delen av arbeidslivet på alvor og bidreg med dei nødvendige mekanismene for å fjerne dei største risikoelementa. Vi dreg alle fordelar av dette mangfaldet, og mange ønskjer til og med å delta sjølve, seier professoren.

Det magiske sparket

– Når du får til den gode dialogen, det er da det skjer ting, en bevisstgjøring som er helt spesiell. Noen kaller det for «det magiske sparket», sier Jennybeth Ekeland i AFF. Hun har jobbet med mentoring i 15 år.

Tekst: Knut André Karlstad Foto: Monica Larsen

Jennybeth Ekeland er seniorkonsulent i AFF ved NHH. I mer enn 25 år har hun jobbet med leder- og organisasjonsutvikling. I begynnelsen av oktober lanserte hun fagboken «Mentoring. Lærende allianser i ledelse».

Må gjøres skikkelig

Vi møter forfatteren i AFFs nyoppussede lokaler i Drammensveien i Oslo like før lansering.

Ekeland er brennende opptatt av lederutvikling, og at det må gjøres skikkelig. Det er bakgrunnen for at det ble bok.

– Jeg har jobbet med mentoring siden 2000 og har lenge tenkt at jeg burde skrive ned noen av mine erfaringer, men også knytte det opp mot hva som er god mentoring. Jeg føler meg litt som en misjonær. Det foregår en del mentoring, men gjøres det skikkelig? Hvordan er kvaliteten? spør hun retorisk, og legger til:

– To tredeler av programmene mislykkes fordi det ikke er ordentlig styring, struktur og prosjektledelse. Ingenting tyder på at det er bedre i Norge. Det er ganske alvorlige tall. Det er lett å se på

mentoring som en enkel form for leder- og organisasjonsutvikling, noe det ikke er.

AFF Oppdagelsesreise

I Norge ble det første offisielle mentoringprogrammet vi kjenner til, *Oppdagelsesreise – et mentorprogram*, satt i gang av NHO i 1995. Programmet skulle bidra til å øke kvinners kompetanse i ledelses- og styrearbeid. At dette programmet ga gode resultater, hadde mye å si for at mentoring som fagdisiplin etablerte seg i Norge. Fra 1999 overtok AFF drift og videreutvikling av Oppdagelsesreise.

Det er to hovedretninger i feltet. Utviklende mentoring, som AFF driver med, handler om å bli kjent med sine sterke sider og bevisstgjøre seg egne ressurser. Dette kalles også for europeisk mentoring, i motsetning til den amerikanske typen mentoring, eller sponsorship.

– Det er en enklere type hvor dette med karriereutvikling er det viktige. Der handler det om å få de rette rådene med tanke på karriere og nettverksbygging, forklarer Ekeland.



JENNYBETH EKELAND ER SENIORKONSULENT I AFF VED NHH.

Vil bli involvert

Historisk sett var den amerikanske varianten ment å hjelpe unge menn med råd i starten av karrieren. Det handlet om å åpne dører og dele av nettverkene.

Den amerikanske modellen passet, kanskje ikke helt overraskende, dårlig i Skandinavia, England, Nederland og andre land med flatere og mer involverende bedriftskultur.

– Vi vil bli involvert. Vi har synspunkter selv. Vi vil ha en levende allianse. I den utviklende mentoring handler det også mye om refleksjon og innsikt, og her lærer også mentor noe. Bare ved å stille spørsmål lærer man.

Passet på Odyssevs' sønn

Det er derfor Ekeland kaller det «lærende allianser». Når man får til den gode dialogen, sier hun, det er da det skjer ting – en bevisstgjøring som er helt spesiell. Noen kaller det for «det magiske sparket», fortsetter Ekeland.

Uttrykket kommer fra en adept, eller elev, i et av programmene til

Ekeland.

– Hun sa det var det magiske sparket hun trengte for å ta de rette grepene.

Historisk sett kan man spore konseptet mentoring helt tilbake til den greske mytologien og Homers klassiske verker «Iliaden» og «Odysseen». Da Odyssevs dro ut i den trojanske krigen, satte han sin gode venn Mentor til å passe på sin sønn Telemakhos.

Herfra kom begrepet mentor som trofast venn og rådgiver.

Ikke rådgivere

– Det interessante er at Mentor var en ganske vanlig mann med feil og mangler. Det var den kvinnelige gudinnen Athene som var den egentlige mentoren og gav Telemakhos styrke og mot. Å se på mentor som en rådgiver er i dag et meget foreldet syn på mentorrollen.

– En god mentor er mye mer enn det og i svært liten grad en rådgiver.



AFF ARRANGERER SAMLINGER FOR MENTORENE, HER FRA OSLO I 2008, DER DE ANSVARLIGE FOR WORKSHOPEN VAR ELIN MORTENSEN (TIL VENSTRE) OG JENNYBETH EKELAND.

Begrepet mentor har fulgt oss gjennom historien, utdyper Ekeland, blant annet gjennom håndverkslaugene i middelalderen (læremester og svenn), og overklassen har benyttet mentoring i lære- og utviklingsprosessen til sine arvinger.

Som fagdisiplin ble mentoring for alvor utviklet i USA på 1980-tallet. Så kom det til Europa, hvor det ble utviklet en egen form.

Tre suksesskriterier

AFF er i en særstilling når det gjelder mentoring i Norge, mener AFF-konsulenten. Hun sier det hovedsakelig er tre suksesskriterier for et godt mentoringprogram. De er alle kjennetegnet ved skikkelig struktur:

- 1) solid forankring i toppledelsen
- 2) en klar og tydelig målsetning
- 3) en god prosjektledelse

– Koblingsprosessen mellom mentor og adept er helt avgjørende. Man skal ikke ta for lett på den. Mentor og adept skal ikke være for like og heller ikke for forskjellige. Det er viktig å finne kjemien. De skal jobbe lenge sammen. Vanligvis intervjuer vi dem og kobler dem ut fra behov, forklarer hun.

Følgende råd:

For organisasjoner som ønsker å starte et mentoringprogram, har Ekeland følgende råd:

– Jeg vil trekke frem følgende punkter: Hvem er målgruppen? Hva skal være målsettingen? Hvem skal være deltakere?

Det må være en solid forankring i toppledelsen, mener Ekeland. Hvis ikke ledelsen går for dette, er det bortkastede penger. Det må være et program de har en plan med, som all annen leder- og organisasjonsutvikling. De må vurdere om organisasjonen har ressurser, vil satse ressurser på det og de må ha en god prosjektledelse som kan drive det fra A til Å.

Personer på HR-feltet

– Hvem er hovedmålgruppen for boken din?
 – De som deltar på mentoringprogrammer, eller har deltatt. Alle som er nysgjerrige på feltet. Den vil være interessant for personer som jobber med HR og ledelse og som er opptatt av å utvikle bedriften sin, sier Ekeland.

Boken er et bidrag til et fagfelt som har hatt en enorm utvikling de siste 20 årene. I dag vet vi hva god mentoring er, og selv om de andre nordiske landene har kommet lenger enn oss, er det et godt fagmiljø også i Norge, mener Ekeland. Hun understreker at et vellykket mentoringprogram vil ha store positive virkninger både for mentor selv og adepten.

– Mentoring er en veldig spennende prosess for begge parter dersom det gjøres på den rette måten. Da får man det beste ut av begge. Det gir enorm motivasjon og en bevisstgjøring til å gripe fatt i og gjøre de riktige tingene. Det magiske sparket, avslutter hun.



PROFESSOR ADRIANA LLERAS-MUNEY FRA UNIVERSITY OF CALIFORNIA, LOS ANGELES (UCLA) OG FØRSTEAMANUENSIS SISSEL JENSEN VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI, NHH.

Kvoteringseffekt på toppen

Etter åtte år med kvotering av kvinner til styrene i norske ASA-selskaper, har forskere funnet positive effekter på toppen – men ikke nedover i organisasjonene.

Tekst: Sigrud Folkestad Foto: Torill Sommerfelt Ervik

– Foreløpig ser det ut til at loven har virket etter hensikten kun et lite stykke på vei, sier Sissel Jensen.

Jensen er førsteamanuensis ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH. Sammen med professorene Marianne Bertrand fra Chicago Booth School of Business, Adriana Lleras-Muney fra UCLA og Sandra E. Black fra University of Texas har hun studert effektene av den norske kvoteringsloven.

Kvoteringsloven

I artikkelen «Breaking the Glass Ceiling? The Effects of Board Quota on female Labor outcomes in Norway», ville de se på hva styrekvoteringsloven har å si for kvinners karriere.

Loven om kvotering av kvinner i styrene til allmenne aksjeselskaper ble vedtatt for åtte år siden.

Den krever at 40 prosent av styremedlemmene i allmenne aksjeselskaper skal være kvinner. Målet var å øke antall kvinnelige ledere i næringslivet og redusere lønnsforskjellene mellom kvinner og menn.

I 2000 var bare fem prosent av styremedlemmene kvinner, og de tjente 20 prosent mindre i året sammenliknet med mannlige styremedlemmer.

Paradoks

– Det er jo dette fenomenet som beskrives som glasstaket. På toppen av hierarkiet er det få kvinner, og lønnsgapet er stort, sier Jensen.

Fordi en rekke land har fulgt etter Norge med liknende reformer, blant annet Frankrike, Nederland, Finland og Spania, har interessen for studien og kvoteringsloven vært stor internasjonalt.

Et paradoks, som Jensen og medforfatterne trekker fram i artikkelen, er at Norge betraktes som rimelig progressivt på likestillingsfeltet. Vi har velfungerende helseordninger, permisjoner og barnehager. Likevel er det så få kvinner på toppen.

I debatten om kvoteringsloven ga mange uttrykk for at de ikke trodde det var mange nok kvalifiserte kvinner til styreposisjonene.

Bedre kvalifiserte

– Et interessant funn i studien er at de nye reserverte setene ble besatt av kvinner som var bedre kvalifiserte enn sine kvinnelige forgjengere. Det viser at et hittil ubenyttet nettverk av næringslivskvinner i toppsjiktet ble aktivert av den politiske dreiningen, og dette er også en forutsetning for at reformen skal ha noen som helst effekt utenfor styrerommene, sier Jensen.

Forskerne finner imidlertid få smitteeffekter av reformen, men et funn som gir grunn til svak optimisme er at en økt kvinneandel i styret gir økt sannsynlighet for at vi finner flere kvinner i selskapets toppledelse, definert som selskapenes fem best betalte i vår analyse. Dette er et interessant resultat, siden styrene som regel har stor innflytelse på ansettelse i toppledelsen.

– Men vi finner verken at reformen har hjulpet kvinner lengre ned i ASA-selskapene lønnsmessig eller karrieremessig, eller at den har hatt effekter for høyt kvalifiserte kvinner i næringslivet generelt, sier Sissel Jensen.



NORGES BANKS SEDDELTRYKKERI.

Pengevoktere fyller 200 år

Det kan gå veldig dårlig hvis ikke en sentralbank er uavhengig av statsmakten. Historien om norsk pengevesen har flere eksempler på svært uheldig politisk innblanding.

Tekst: Sigrid Folkestad

– I dag har Norges Bank stor uavhengighet, men vi har sett at det kan gå veldig dårlig hvis ikke en sentralbank kan operere selvstendig, sier Jan Tore Klovland, professor ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH.

Feirer sentralbanken i 2016

I 2016 fyller Norges Bank 200 år. Jubileet skal markeres med en fagbok av og for økonomer.

Klovland er en av tre forskere som skriver verket om pengehistorien og Norges Bank. Sammen med forsker Lars Fredrik Øksendal og direktør Øyvind Eitrheim, begge fra Norges

Bank, jobber de med et manus som skal gis ut på et større internasjonalt forlag.

I den kronologiske 200-årslinjen de presenterer vil finansielle kriser få oppmerksomhet. Når den økonomiske stabiliteten vakler, kommer den økonomiske politikken og sentralbankens manøvreringsevne tydelig fram.

Avgjørende øyeblikk

– Fordi dette er «triggering moments». Kriser utløser tiltak og driver sentralbankutviklingen videre. Og diskusjonen om arbeidsdelingen mellom sentralbank og myndigheter er





NORGES BANKS SEDDELTRYKKERI, 1930. ARBEID MED KOBBERTRYKK PÅ VÅTT PAPIR. SEDLENE MÅTTE HENGES TIL TØRK.



PROFESSOR JAN TORE KLOVLAND VED INSTITUTT FOR SAMFUNNSØKONOMI OG LARS FREDRIK ØKSENDAL, FORSKER I NORGES BANK. FOTO: HELGE SKODVIN

fundamental, spesielt i krisetider, sier Lars Fredrik Øksendal.

Et ekstremt eksempel på politisk innblanding, mener Klovland, er fra første verdenskrig da sentralbanken mer eller mindre ble tvunget til å cashe ut for regjeringen. Banken sprøytet masse penger inn i økonomien, noe som førte til en kraftig oppblåst økonomi, som til slutt sprakk.

– To store feil ble begått. Altfor mye penger ble sprøytet inn i økonomien fra første verdenskrig og til 1920. Så kom sentralbanksjef Nicolai Rygg inn med deflasjonspolitik.

Dobbeltfeil

Dette er et handlingsmønster Klovland har sett flere ganger inntreffe i historien. Han sammenlikner det med feil som begås av en tennisspiller.

– Tennisspilleren kan gjøre en dobbeltfeil. Han har to server. Den første serveren blir altfor løs og treffer nettet. Det er den ekspansive fasen med pengeinnsprøytning. Den andre serveren blir for hard. Det var Ryggs deflasjonspolitik. Det skjedde også i Norge på 1980-tallet, men i mindre skala. Først slapp en veldig mye opp, så strammet en kanskje vel mye inn.

Paripolitikken og bankkrisen på 1920-tallet får mye plass. Finanskrisene i 1848 og 1857 blir også svært godt dekket.

– Det kan belyse viktige forhold i tiden og hvordan banken agerte, sier Klovland.

– Kriser fungerer som en test for sentralbanken og det finansielle

systemet, og ofte vil krise føre til endring. Derfor er kriser en veldig viktig inngangsport når vi studerer sentralbankens utvikling, kommenterer Øksendal.

Kriser og oppturer i 200 år

Som den kommende bokens tittel antyder, «The Monetary History of Norway 1816–2016», går forfatterne bredere ut enn å beskrive Norges Banks utvikling.

– Uten sammenlikning for øvrig, men Milton Friedman og Anna J. Schwartz skrev i 1963 storverket «A Monetary History of the United States 1867–1960» (1863). De begynner boken med følgende setning:

«This book is about the stock of money in the United States».

– I og for seg, sier Øksendal, er det dette vi også gjør. Vi studerer pengemengden og de institusjonene og faktorene som bidrar til monetær utvikling, over tid.

Øksendal har hovedansvar for perioden 1850–1914, en brytningstid der Norges Bank går fra å være en seddelbank, som primært har ansvar for at sedlene skal være konvertible i edelt metall, til å bli en sentralbank som sørger for at hele pengevesenet fungerer.

Klovland jobber spesielt med mellomkrigstiden. Direktør i Norges Bank Øyvind Eitrheim konsentrerer seg om den første historiske epoken før 1850.

Første sparebank i 1822

Etter at Norges Bank ble stiftet i 1816, var de første årene preget av oppbygging av en ny stat, en ny nasjonalbank og en ny pengeenhet.

I 1822 ble landets første sparebank stiftet: Christiania Sparebank. Etter at hovedstaden fikk sparebank, dukket det opp små banker i nesten alle norske kommuner, og gjennom hele 1800-tallet er publikum den store bulken av låntakere.

– På 1800-tallet var sparebankene svært heterogene. I byene ble idealet om å få de lavere klasser til å spare relativt raskt forlatt til fordel for allmenn bankvirksomhet. På bygdene kunne de være nærmest en sparing som møtte annenhver lørdag for å ta imot innskudd eller gi lån, sier Øksendal.

Forretningsbanker i Oslo og Bergen

Den første forretningsbanken kom ikke før Christiania Bank og Kredittkasse ble etablert i 1848. Noen år senere ble Bergens Privatbank stiftet, i 1855.

Det er først fra rundt 1899 og fram til første verdenskrig at bankene ble store låntakere i Norges Bank. Da var sparebankene godt etablert, og på bygdene utførte de sine normale banktransaksjoner.

– Ute i distriktene var sparebankene veldig lokalt baserte. En del av dem sprang ut fra gamle kommunale kornmagasiner, som gradvis ble avvirket. Denne utviklingen skjøt fart særlig fra 1840-tallet. Tidligere hadde mange kommuner kjøpt opp kornlagre i

frykt for ikke å ha noe i reserve dersom landet mistet tilgang til korn, slik Ibsen beskriver det i «Terje Vigen», da landet var utsatt for kornblokade.

Ennå ikke bankenes bank

Ansvar for sparebankene lå til Finansdepartementet. Norges Bank skulle sørge for at sedlene var innløselige i edelt metall, ikke for at sparebankene hadde likviditet.

Rundt 1890 fikk Norges Bank et bredere ansvar. Ni år senere ble Kristiania hardt rammet av en økonomisk krise. Med det såkalte Kristianiakrakket ble Norges Banks ansvar testet i praksis.

– Da ga Norges Bank for første gang likviditetsstøtte til banker i trøbbel. Målet var imidlertid ikke å redde banker, men å unngå et alvorlig sammenbrudd i pengevesenet.

Etter flere år med tilflytting, ekspansiv boligbygging og rundhåndete lån sprakk boblen i hovedstaden. Mange næringsdrivende gikk konkurs, og arbeidsledigheten økte kraftig. Norges Bank måtte gripe inn for å tilføre likviditet til kriserammede banker.

– Det var første gang Norges Bank massivt lånte ut til banker i krise. Det er mulig at redningspakken til bankene i hovedstaden kan ses i sammenheng med at hovedkontoret til Norges Bank hadde blitt flyttet fra Trondheim til Kristiania to år tidligere, mener Øksendal.

”*Finansdepartementet hadde et veldig sterkt grep på Norges Bank på 1950 -og 60-tallet. På denne tiden mente en rekke økonomer at man kunne legge ned sentralbanken og la den blir et ekspedisjonskontor i departementet. Jan Tore Klovland*

Fra Trondheim til Kristiania

At NB fra starten ble plassert i trønderhovedstaden skyldes mer politisk hestehandel og regionpolitisk spill enn høyverdige overveielser, slik vi liker å tro, mener forskerne.

– Teorien om avstand til statsmakten er en vakker teori, og den stemmer overens med hvordan vi mener det burde ha vært, men vi har ikke så mye empiri for at det faktisk var slik. Det er nok en mer stilisert forståelse av historien, selv om Norge hadde erfart at kongen ikke hadde hatt god styr på pengene, sier Øksendal.

Landets første sentralbanksjef, farmasøyt og kjemiker Karl Gether Bomhoff, ble ansatt i 1893 og var med på flytting til hovedstaden, der nedgangstidene sto og ventet. Før den tid hadde bankens forretninger blitt styrt av deltidsdirektører, embetsmenn og næringsdrivende som utførte pliktene ved siden av sin vanlige jobb.

Seddeltrykking og håndverk

Arbeidet i Norges Bank var stort sett preget av praktiske vurderinger og rutiner knyttet til seddelhåndtering.

– Det bildet vi vi har av en sentralbank som en sterk kunnskapsorganisasjon med mange økonomer, begynner forsiktig på 1960-tallet, sier Øksendal.

– Finansdepartementet hadde et veldig sterkt grep på Norges Bank på 1950 -og 60-tallet. På denne tiden mente en rekke økonomer at man kunne legge ned sentralbanken og la den blir et ekspedisjonskontor i departementet. De var jo planøkonomer, og de mente at realøkonomien var det viktige, ikke pengevesenet, sier Klovland

FAKTA

- * «The Monetary History of Norway 1816–2016» kommer ut i forbindelse med Norges Banks 200-årsjubileum i 2016. Bokverket ser på utviklingen av det finansielle systemet og sentralbankens rolle i et historisk perspektiv.
- * Boken er på engelsk og gis ut på et internasjonalt forlag. Den er skrevet av og for økonomer
- * Jan Tore Klovland er professor ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH. Han fikk nylig antatt en vitenskapelig artikkel om prishistorie i Norge i perioden 1777-1920 i tidsskriftet *The European Review of Economic History*, som er en «spin off» av dette prosjektet.
- * Lars Fredrik Øksendal er for tiden ansatt som forsker i NB. Han har doktorgrad fra NHH og har mange internasjonale publikasjoner innenfor historisk monetær økonomi, spesielt fra gullstandardperioden før første verdenskrig.

– Dette var en tid der en tenkte i realressurstilgang som murstein, spiker og arbeidskraft, og når man planlegger med realressurser, er penger bare bokføring, skyter Øksendal inn.

– Økonomene i Finansdepartementet skulle bestemme og legger føringer, det var ikke opp til NB, kommenterer Klovland.
 – Var den en maktkamp?
 – Nei, fordi departementet hadde makten. Det gikk sammen med planøkonomsynet med sentralstyring.

Farlig politikk

Først i 1986 fikk NB kontroll over rentevåpenet, som styringsrenten er. Da fikk de mandat for hva de skulle bruke renten til.

– Du kan sammenlikne det med en militæravdeling som er fratatt våpen. De styrte valutareguleringen, men kunne ikke sette styringsrente uten godkjenning av regjeringen. Det er en veldig farlig politikk. Politikere vil alltid ha renten lavere enn den burde være, sier Klovland.

Ny teknologi gjorde både regionale nettverk og egen produksjon av sedler overflødig og fordyrende. De siste filialene ble lagt ned på åttitallet. Tidligere lå seddelproduksjonen i kjelleren i banken. Da var banken nærmest en industribedrift.

– Var du ansatt i Norges Bank i 1850, var du en seddelskriver, en som undertegner sedler. Hopper du 100 år fram i tid er du en seddeltrykker, og i dag ville du vært en samfunnsøkonom, for å sette det på spissen, sier Øksendal.

Profiler i Norges Bank

Første sentralbanksjef fikk Kristianiakrakket å bale med. Nestemann var Nicolai Rygg. Paripolitikken førte til at både Rygg og Norges Bank ble svært upopulære.



KARL GETHER BOMHOFF.



NICOLAI RYGG.



HERMOD SKÅNLAND OG KJELL STORVIK.

Tross enorme utfordringer satt de to første sentralbanksjefene i til sammen 54 år.

Karl Gether Bomhoff var Norges første sentralbanksjef og satt fra 1893 til 1920. Han var, mot sin vilje, med på flyttingen av Norges Bank fra Trondheim til Kristiania. Like etter flyttingen fikk han bryne seg på konkurser og pengemangel.

Hans etterfølger, Nicolai Rygg, satt helt til 1946.

– Nicolai Rygg er en av sjefene som har blitt husket i ettertid, i hovedsak på grunn av politikken som ble ført. Han har blitt assosiert litt feilaktig med de politiske beslutningene, som han fikk mye av skylden for. Han gjennomførte tiltakene som det politiske etablissementet ønsket. Det var veldig liten opposisjon, og de akademikerne som kritiserte politikken, hadde ikke status som gjorde at de ble lyttet til, sier Jan Tore Klovland.

Særlig i tidlig etterkrigsperiode bidro synet på Ryggs politikk i mellomkrigstiden til å skape legitimitet om et politisk regime der Norges Bank er forvist til å være en mindre viktig institusjon, sier Øksendal.

– Den rådende tanken var at dette kunne de ikke overlate til sentralbanken, fordi den ville styre økonomien i grøften, sier Klovland.

Forskerne mener at Hermod Skånland er én av historiens mest markante sentralbanksjefer. Han hadde sentrale posisjoner i jerntriangelet SSB, Finansdepartementet og Norges Bank.

Skånland ledet blant annet det såkalte Tempoutvalget (eller Skånlandutvalget) i 1982 som redegjorde for norsk utvinning av olje og gass. Og den internasjonale økonomiske krisen kom til Norge på begynnelsen av 1980-tallet.

– Hermod Skånland slet med krisehåndtering på åttitallet, og han begynte da å revurdere Nicolai Rygg, kanskje fordi han så at han var en i tilsvarende posisjon og måtte ta upopulære beslutninger.

Svein Gjedrem vil sette spor etter seg, særlig for gjennomføring av inflasjonsstyringsprinsippet, mener Klovland. Svein Gjedrem har i en del år hatt en bistilling ved NHH og bidrar fortsatt med verdifulle forelesninger om økonomisk politikk for våre masterstudenter.

– Én ting er Gjedrems betydning for policy, men han var også med på omleggingen av NB som institusjon. Banken gikk fra 1300 til 300 ansatte, og i neste omgang kom det 300 nye ansatte da oljefondet ble opprettet i 1990. Han fikk til en konsentrasjon om kjerneoppgavene, sier Lars Fredrik Øksendal.

Tøffare kamp for fast jobb

Regjeringa vil gjere det lettare å tilsetje folk i mellombelse stillingar. Det kan føre til eit arbeidsliv der utsette grupper må ta til takke med utrygge jobbar.

Tekst: Sigrid Folkestad Ill: Øyvind Lothe



PROFESSOR KAREN
MODESTA OLSEN.

– Regjeringa omtaler endringa som ei «oppjuking». LO kallar det «ei bombe», seier professor Karen Modesta Olsen.

Frist i september

Dei fleste av oss ønskjer å ha ein sikker jobb med gode arbeidsforhold. Samtidig vil vi heller ha ein mellombels jobb enn ingen jobb i det heile.

Dette er eit av dilemmaa som blir diskuterte etter at

regjeringa foreslo auka tilgang til mellombels tilsetjing. Dei vil at arbeidsmiljølova skal endrast slik at arbeidsgivarar generelt kan tilsetje personar i inntil ni eller tolv månader.

– Kvar gong det blir foreslått slike endringar, viser frontane seg mellom høgre- og venstresida. Høgresida ropar på meir

fleksibilitet – for arbeidsgivarane – mens venstresida er uroa for auka uvisse for arbeidstakarane, seier Olsen, som er forskar ved Institutt for strategi og leiing.

Éin av ti er mellombels tilsett

Éin av ti er mellombels tilsett i Noreg. Dei fleste finn vi i hotell- og restaurantnæringa, i undervisningssektoren og i helsesektoren.

I dag er mellombels tilsetjing tillate når arbeidsoppgåvene er mellombelse – når «arbeidets karakter tilsier det», som det heiter i arbeidsmiljølova. Forslaget inneber altså ei endring i grunngevinga for bruk av mellombels tilsetjing.

– Det er sannsynleg at ei slik endring vil føre til meir bruk av mellombelse tilsetjingar, seier Olsen.

Sjeldnare jobb i Sverige

Men vil det òg føre til fleire faste tilsetjingar og auka sysselsetjing, slik regjeringa ønskte? Olsen er skeptisk. Forsking og erfaringar frå andre land sår tvil om det, seier ho.

– Vi kan i staden ende opp med ein todelt arbeidsmarknad der

”*Éin av ti er mellombels tilsett i Noreg. Dei fleste finn vi i hotell- og restaurantnæringa, i undervisningssektoren og i helsesektoren.*

Karen Modesta Olsen



nokre har gode, faste jobbar og andre vekslar mellom arbeidsløysa og usikre jobbar.

Ei nyleg publisert doktoravhandling som samanliknar nordiske land, viser at 55 prosent av dei som har ein mellombels jobb i Noreg, får fast jobb i løpet av eitt år. Til samanlikning er talet for Sverige 34 prosent. Reguleringa av mellombelse tilsetjingar er meir liberal i Sverige. Vi ser at det er fleire mellombels tilsette i Sverige (16 prosent), og at dei sjeldnare får fast jobb.

Stillingsvern rundt faste jobbar

Dette er teikn som tyder på ei todeling av arbeidsmarknaden, der dei faste jobbane er øyremerkte visse grupper, meiner Olsen. Aller tydelegast ser vi slike todelte arbeidsmarknader i ein del søreuropeiske land, der delar av arbeidsstyrken har små utsikter til faste stillingar.

Eit sterkt stillingsvern i kombinasjon med liberal tilgang til mellombelse tilsetjingar kan verke slik at det stengjer enkelte ute. Dette er ein av farane ved å liberalisere tilgangen til mellombels tilsetjing.

Vi veit at i Noreg får mellombels tilsette relativt ofte fast jobb, sjølv

med dagens regelverk. Mellombels tilsette ser ikkje ut til å vere «innelåste», og dei er òg ganske nøgde med jobbane sine, sjølv om dei objektivt sett ofte er dårlegare med omsyn til lønn og utviklingsmoglegheiter.

Auka sysselsetjing?

Dette kan hengje saman med kva forventingar vi har, og utsiktene til fast jobb. Ein mellombels jobb kan vere noko positivt snarare enn noko negativt, fordi det kan føre til ein fast jobb seinare.

– Vil større tilgang til mellombelse tilsetjingar føre til auka sysselsetjing?

– Det er ein forlokkande tanke. Så langt har vi ikkje funne studiar som viser dette. Enklare tilgang til mellombels tilsetjing vil truleg gjere at det blir fleire mellombelse jobbar, men det er usikkert om det òg vil føre til auka sysselsetjing og fleire faste stillingar.

– Kunsten er å finne ein balanse i reguleringane som hindrar ein rigid arbeidsmarknad. Alle ønskjer å få svake grupper integrerte i arbeidsmarknaden, men det er ikkje sikkert at det er den foreslåtte endringa som er den beste løysinga, seier professor Karen Modesta Olsen.

Risikabel privatøkonomi

Dårlig håndtering av ens personlige økonomi kan utgjøre en risiko for hele samfunnet, mener førsteamanuensis ved NHH Trond Døskeland.

Tekst: Shaghayegh Yousefi

– Det som utløste finanskrisen i USA var at for mange private husholdninger tok opp for mye lån. Da renten ble høyere, var det svært mange som ikke klarte å betale tilbake pengene de skyldte til banken. Bankene fikk panikk, og sluttet å låne til hverandre. Da var krisen et faktum. Det er et godt eksempel på at alle enkeltfeil personer gjør skaper en systematisk risiko, som igjen kan gå utover dem selv senere.

Det mener førsteamanuensis Trond Døskeland ved Norges Handelshøyskole. Han har nylig skrevet boken «Personlig finans», og underviser i det svært populære kurset «Personlig økonomi». Boken er myntet på privatpersoner, så vel som finansielle rådgivere.

Strengere regler

Døskeland mener kunder som ikke vet sitt eget beste, i tillegg til dårlig rådgivning, kan ha utløst finanskrisen. Mens det før krisen ofte var om å gjøre å selge flest mulig låneprodukter, har mye endret seg i bransjen. Døskeland trekker frem autorisasjons-

ordningen for finansielle rådgivere som et eksempel på dette.

– Det er blitt strengere regler for salg av finansprodukter. Mens en kan selge en bil dyrest

TROND M. DØSKELAND VED
INSTITUTT FOR
FORETAKSØKONOMI, NHH.



mulig, kan man ikke gjøre det samme med finansprodukter. Rådgiveren må kunne forsvare hvorfor den selger et produkt fremfor et annet ut ifra kundens behov. Kundens kunnskap til produktene er ofte svært begrenset, noe god rådgivningsskikk skal ta hensyn til.

I boken har Døskeland laget en modell som går ut på at en først identifiserer behov, før en finner produktene finansmarkedet kan tilby. Til slutt velger man den optimale strategien for å dekke behovene. Produkter der man for eksempel investerer i hedgefond eller private equity vil da ikke være egnet for privatpersoner.

Finansiell psykologi

I tillegg til å ha lite kunnskap, finnes det situasjoner der personer gjentatte ganger tar valg som avviker fra de teoriene som ligger til grunn for økonomiske beslutninger. Finansiell psykologi er et nytt fagfelt som undersøker hvorfor og hvordan dette skjer.

– Etter finanskrisen ble det tydelig at det ikke bare var standard økonomisk teori som lå til grunn når man gjorde valg. For å ta rasjonelle økonomiske valg, kreves mye arbeid i form av regning og sannsynlighetsforståelse. Men ofte har ikke folk kapasitet til å gjøre det; de har andre ting å tenke på.

Eksempler på dette er langsiktig sparing og pensjon:

– Folk flest slår seg til ro med det alternativet for sparing arbeidsgiveren har valgt, i stedet for å sette seg inn i systemet. Det er lite rasjonelt, og kan føre til at man får lavere pensjon enn forventet, sier Trond Døskeland.

Bør læra seg å lytte

Mykje av litteraturen om leing legg vekt på snakking, skrivning og bruk av kroppsspråk. Det står gjerne tilsvarande lite om lytting. NHH-professor Rune Lines oppfordrar leiarar til å bruke øyra.

Tekst: Sigrud Folkestad

– Effektive leiarar kommuniserer betre enn andre. Særleg gjeld det karismatiske leiarar, seier professor Rune Lines ved Institutt for strategi og leing, NHH.

Ikkje berre snakk

Men effektiv kommunikasjon handlar ikkje berre om å snakke eller skrive. Grunnlaget for å kunne påverke medarbeidarar positivt via kommunikasjon ligg i å høyre godt etter kva som blir sagt.

Å lytte til medarbeidarar påverkar ikkje berre måten leiaren kommuniserer på, meiner Lines, men verkar òg inn på vedtak og prosessar i organisasjonen.

– Det å lytte er ein føresetnad for å lære om organisasjonens reelle, i motsetnad til ønskte, verdigrunnlag.

Dette er særleg viktig i kunnskapsorganisasjonar, meiner NHH-forskaren. Dei er prega av sterke profesjonar, eksplisitt verdigrunnlag og sjølvbevisste medlemmer.

Utvikling av denne kunnskapen krev lytteferdigheiter. Sjølv leiarar med same fagbakgrunn som medarbeidarane viser seg ofte å «gløyme» profesjonens verdigrunnlag når dei går inn i leiarrolla.

Instituttleiarsjuka

– Innanfor academia blir dette kalla «The Dean's Disease», eller på norsk «instituttleiarsjuka». Når ein professor blir vald til instituttleiar, er dei første månadene kjenneteikna av rett åtferd: Dei lyttar mykje, har ein open kommunikasjon og driv konsensusbygging, seier Lines.

Etter kvart blir førestillinga om at ein har særeigen kunnskap og informasjon, styrkt – og dermed meiner dei at dei er i betre posisjon til å gjere dei rette vurderingane.

Gradvis blir det bygd ein innbilt maktbase på dette grunnlaget. Instituttleiarane endrar nesten umerkeleg åtferd og blir meir

eineveldige, ifølgje Lines. Dei informerer mindre og fjernar seg frå profesjonsverdigrunnlaget sitt.

Produserer viktige verdiar

– For nye leiarar, eller leiarar som blir rekrutterte med annan profesjonsbakgrunn, er kunnskapsproblemet i utgangspunktet større, men kloke, audmjuke leiarar utanfrå kan lett unngå instituttleiarsjuka og dermed meir effektivt leie i samsvar med det reelle verdigrunnlaget til organisasjonen. Det krev likevel verdilæring gjennom effektive lytteprosessar.

– Kor realistisk er ønsket om å utvikle eit felles verdigrunnlag, slik at det blir på linje med målet til leiaren og organisasjonen?

– Det er ikkje særleg realistisk, ser det ut til. Verdiar er resultat av tunge sosialiseringssprossar og reflekterer familiebakgrunn, religion, etnisk opphav og profesjonsutdanning.

Møtt med undring

Verdigrunnlaget ser òg ut til å stabilisere seg ein gong i tjuetåra og er eit viktig element i den personlege og sosiale identiteten vår.

– Forsøk frå leiarar på å endre desse verdiane gjennom å skrive og snakke vil truleg bli møtt med meir undring og uro enn med entusiasme, seier Lines.



NHH-PROFESSOR RUNE LINES.

Lukrative forventningar

Berre gjennom å forstå forventningane kunden har til eit produkt, og ved å møte desse kan verksemdar auke omsetninga og styrkje merkevara, meiner professor Magne Supphellen ved NHH.

Tekst: Shaghayegh Yousefi

No har Magne Supphellen, saman med resten av marknadsføringsmiljøet ved høgskolen, skrive bok om plassen forventinga har i marknadsføringsfaget.

Hårsuksess

Hårproduktmarknaden i daglegvarehandelen i Noreg var i lang tid prega av låg vekst og mange døgnfluger. På starten av 2000-talet fekk Lilleborg, eit selskap i Orkla, i oppdrag å lansere eit nytt hårproduktmerke. Etter grundige marknadsundersøkingar valde dei å lansere merkevaren Define. Lanseringa vart ein suksess, merket vart marknadsleiande, og bringar inn store verdiar for Orkla kvart år.

Dømet blir brukt av professor Magne Supphellen i boka *Markedsføring, verdibasert forventningsledelse*. Ho er skrive i samarbeid med NHH-professorane Sigurd Troye, Helge Torbjørnsen, og store delar av marknadsføringsmiljøet ved Norges Handelshøyskole har vore medforfattarar på sine fagfelt.

Forståing av forventningar

Supphellen meiner det er viktig å forstå kunden sine ønskje og forventningar for å klare og skape etterspurnad etter eit produkt. Mykje av suksessen til Define kan ein forklare med at dei var gode på å kartlegge kundane sine ønskje og forventningar.

– Om ei verksemd verkeleg skal lukkast med eit nytt produkt, må ein forhalde seg til dei ønska og forventningane kunden har. Lilleborg fann ut at forbrukarane rekna håret som det viktigaste elementet med utsjånaden. Det herska også ei oppfatting om at håret til den einskilde forbrukar var spesielt, og dimed trong spesialhandsaming.

Lilleborg fann ut at forbrukarane var mest nøgde med håret sitt rett etter at dei hadde vore hjå frisøren. Ein av grunnane til at frisøren oppnådde betre resultat, var ifølgje kundane at dei brukte betre hårprodukt med høgare kvalitet.



SELSKAPET FANN UT AT FORBRUKARANE REKNA HÅRET SOM DET VIKTIGASTE ELEMENTET MED UTSJÅNADEN. DET HERSKA OGSÅ EI OPPFATTING OM AT HÅRET TIL DEN EINSKILDE FORBRUKAR VAR SPESIELT, OG DIMED TRONG SPESIALHANDSAMING.

Skapar verdiar

– Det var store forskjellar i forventning til kvalitet på frisørprodukta og dei du kunne kjøpe i daglegvarebutikkar. Med høg forventning til kvalitet, følgjer større betalingsvilje. Lilleborg lanserte difor eit merke med frisørkvalitet for daglegvarehandelen. Prisane var lågare enn prisane for frisørprodukta, men monaleg høgare enn prisane for andre hårprodukt i daglegvarehandelen, seier professoren.

Ved å forstå og møte kunden sine ønskje og forventningar på ein betre måte enn andre hadde greidd tidlegare, skapte Lilleborg eit merke som endra marknaden for hårprodukt, meiner han. Supphellen meiner Lilleborg skapte ein ny kategori for hårprodukt i daglegvarehandelen, som dei kunne dominere og hauste svært god fortjeneste av.

Marknaden vorte utvikla

– Marknaden har i stor grad vorten utvikla på grunn av Define. Marknadsføring blir ofte rekna som ein utgiftspost, men vi prøvar å få fram korleis marknadsføring også verkar positivt på inntektssida.

Supphellen, og fleire av medforfattarane, har røyntle som rådgjevarar for både norske og internasjonale selskap. Fleire av

døma i boka er henta frå prosjekt som dei sjølv har vore med på.

Boka vart til fordi studentane ved NHH etterlyste ei god grunnbok i marknadsføring på norsk. Innfallsvinkelen i boka er at marknadsføring handlar om å skape verdiar både for kunden, verksemda og samfunnet, og at ein kan oppnå dette gjennom å byggje, imøtekome og overgå forventningar.

– Forventingsperspektivet i marknadsføring er viktig, og blir ikkje godt nok dekt. Vi har også fokusert på kunden som deltakar i verdiskapingsprosessen. Fleire og fleire produkt og tenester krev at kunden spelar ei aktiv rolle i å utforme, setje saman og bruke produkta og tenestene.

Innovasjon er eit anna tema som blir vektlagt i boka.

– Innovasjon er svært viktig for å lukkast med marknadsføring over tid. Når ein har bygd opp forventningar til ei merkevare, har ein basis som gjer det lettare å kome med nye produkt. Define kjem stadig med nye lanseringar, både innanfor shampoo og styling. Desse lanseringane krev mindre kommunikasjon enn heilt nye merkevarer, avsluttar Supphellen.



PROFESSORANE SIGURD TROYE, HELGE TORBJØRNSEN OG MAGNE SUPPHELLEN VED INSTITUTT FOR STRATEGI OG LEDELSE.

Ledelse i multinasjonale selskaper

Når norske selskaper blir multinasjonale, endres kravene til ledelse.

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Lene Bjånesøy Engh

– Veldig mange selskaper går fra å være nasjonale til multinasjonale. Det kan være en blandet fornøyelse, sier Atle Jordahl. Han er seniorkonsulent i AFF, utdannet psykolog og tidligere direktør for Solstrandprogrammet.

Forberede seg

I vår lanserte AFF og NHH boken «Leadership development in multinational companies» (se faktaboks).

Hvordan endrer lederoppgaver seg når selskaper går utenlands, og på hvilken måte kan disse selskapene gi sine ledere muligheter til å utvikle seg slik at det er forberedt på å lede i en helt ny kontekst?

Dette er to av hovedspørsmålene som forskerne diskuterer i boken, som er utgitt på Fagbokforlaget

Spille på bortebane

Et stadig økende antall multinasjonale selskaper og de nye kravene til ledelse dette innebærer, er utgangspunktet for boken.

– Mange opplever det som spennende, lærerikt og at det gir muligheter for enkeltpersoner å bygge sin cv, sier Atle Jordahl.

På den andre siden, synes noen at disse organisasjonene er mer autoritære, formelle og byråkratiske enn det vi er vant med i Norge, at det er krevende og at det stilles større krav til lønnsomhet.

Ledelse som x-faktor?

Jordahl har fem anbefalinger til selskaper og ledere som skal satse internasjonalt.

- Kjenn din egen kultur – og dens særegenheter. Det kan være like nyttig som å kjenne nye kulturen du skal arbeide i
- Øk din sosiale følsomhet. I en egalitær kultur som den norske, er vi lite opptatt av sosiale normer og kontekst
- Erkjenn at også ledelse er kontekstuell
- Gjør dine forventinger eksplisitt
- Respekt, respekt, respekt...

Flere tusen mot samme mål

– Fra Bergen leder vi en organisasjon som er spredt over hele verden, sa Kathleen Mathisen, HR direktør i DOF Subsea, da hun deltok på Global Leadership Programme ved NHH tidligere i år.

DOF Subsea er en av verdens ledende leverandører av undervannstjenester til olje- og gassindustrien, og Mathisen viste til eksempler på hvordan DOF har håndtert kulturelle forskjeller og hvordan et slikt selskap kan sikre at flere tusen ansatte beveger seg mot samme mål.



KATHLEEN MATHISEN, HR DIREKTØR I DOF SUBSEA I SAMTALE MED ATLE JORDAHL, SENIORKONSULENT I AFF OG HOVEDREDAKTØR FOR «LEADERSHIP DEVELOPMENT IN MULTINATIONAL COMPANIES». DE MØTTES DA BERGEN NÆRINGSRÅD OG NHH AVHOLDT FØRSTE SAMLING PÅ GLOBAL LEADERSHIP PROGRAMME.

– For vår del var det avgjørende at vi fikk etablert tydelige lederskapsprinsipper som forteller hva du kan forvente av selskapet og vice versa. Som en del av dette, har vi avklart hva vi ønsker med kulturell ledelse, som sannsynligvis er det mektigste lederskapsverktøyet en har.

Lykkes med globalisering

– Forklaringer på hvorfor noen selskaper lykkes, og andre ikke, er sammensatte og komplekse. Det vi har vært opptatt av i denne boken er å forstå hvordan ledelse og særlig lederutvikling kan bidra til at en lykkes, sier Atle Jordahl.

FAKTA

Hovedredaktør for «Leadership development in multinational companies» er Atle Jordahl, seniorkonsulent i AFF og tidligere direktør for Solstrandprogrammet.

Forfattere fra AFF er Atle Jordahl, Rune Rønning samt samarbeidspartner Julian Birkinshaw. Fra NHH er de flere bidrag

Forfatterne har fokusert på hvordan lederutvikling kan bidra til økt samarbeid i multinasjonale selskaper gjennom at det fører til økt tillit i organisasjonen.

– Dette vet vi vil føre til økt grad av kunnskapsdeling på tvers av organisatoriske og kulturelle grenser, noe som ofte er begrunnelsen for slike fusjoner og oppkjøp. Vi vet at det er en sammenheng mellom grad av kunnskapsdeling og lønnsomhet i foretak. Våre data viser at lederutvikling her kan spille en viktig rolle, avslutter Jordahl.

fra Institutt for strategi og ledelse; professorene Paul N. Gooderham og Bjarne Espedal – og Odd Nordhaug, som døde i fjor høst. Olav Kvitastein, prosjektleder ved samme institutt og Birgitte Grøgaard, forsker ved universitetet i Calgary, bidrar også i boken.

Meir makt til rektorane

– *Norsk skole har vore egalitær, og leiinga har i liten grad handla om å utøve makt. Dette vil endre seg, seier programdirektør Tore Hillestad ved NHH Executive.*

Tekst: Sigrid Folkestad Foto: Helge Skodvin

– Om rektorane har for lita makt? Ja, det trur eg kanskje. Men først og fremst handlar det om å lære og utøve makt, seier rektor ved Storebø barneskole i Austevoll, Bjørn Kristian Bjånesøy.

Det er tidleg morgon i Bergen, og medan nærare 8000 lærarar er i streik, sit skoleleiarar og rektorar frå Bergen og resten av Hordaland på skolebenken for å lære om leiing.

Skolefolket har ein heil undervisningsdag på hotellet på Bryggen framføre seg. Dei tek studiet Rektorutdanninga, eit nasjonalt program (sjå faktaboks) som Utdanningsdirektoratet sette i gang for fem år sidan. NHH og AFF samarbeider om utdanninga i Bergen.

Tid på jobb

Første time på planen i dag er ei førelæsing om endringskapasitet og kva som gjer at somme organisasjonar lukkast med å få til strategiske endringsprosessar.

– Sånn sett kunne det ikkje passa betre å snakke om relasjonane mellom rektorar og lærarar og kvifor det kan vere så vanskeleg å gjennomføre endringar, seier Tore Hillestad, programdirektør ved NHH Executive.



TORE HILLESTAD FRÅ NHH OG ARNE KJØDE FRÅ AFF ER ANSVARLEGE FOR REKTORUTDANNINGA.

Professor Inger G. Stensaker ved NHH opnar førelæsinga for skoleleiarane. Ho har i ei årrekke forska på endringskapasitet.

Krava til skolen

I kaffepausen møter vi Jan Erik Reknes, avdelingsleiar ved Kringlebotn barneskole i Bergen, og Bjånesøy, rektoren frå Austevoll.

Dei trur leiarrolla i skolane kjem til å bli viktigare, og med leiarutdanning skreiddarsydd for rektorar, vil dei få eit betre fundament når dei skal utøve rolla.

– Litt av utfordringa i skolen må du sjå i eit større samfunnsperspektiv. Det handlar om forventingar, og dette har endra seg dramatisk. Før var det greitt, ein skulle lage gagns folk av elevane. No er det auka forventingar til resultat, seier Reknes.

Endringskapasitet i skolen

– Når krava til skolen ser heilt annsleis ut, må rektorane ta nye grep. Og rektorane må få høve til å utøve leiarrolla, meiner Reknes.

– Klarer rektor i skolen i dag å fungere som meir enn ein administrator?

– Ja, men ein må prioritere vekk ein del ting. Eg er ikkje glad i skjemaveldet og har sagt til lærarane mine at eg vel vekk ein del rapportering. Du kan drukne i rapportering, og då blir du ein rein administrator. seier Bjånesøy.

Nyansane forsvann

Arthur Tøsdal er avdelingsleiar ved Årstad vidaregåande skole. Han meiner at nyansane i den oppheita debatten i haust om bunde arbeidstid forsvann. Han kunne også ønskt seg at fleire lærarar hadde hatt tillit til at spørsmålet om timar kunne vore løyst på ein klok måte av skolane, av rektorane.



JAN ERIK REKNES, ARTHUR TØSDAL, SYNNE SELVIK OG BJØRN KRISTIAN BJÅNESØY.

– Om du ser på dei ulike skoletrinna, seier Tøsdal, så er det ulike behov til konsentrasjon om retteoppgåver. Ein studiespesialisierende lærar på vg2 eller vg3 i matematikk, kontra ein yrkesfaglærar, han treng meir tid til å trekkje seg tilbake for å rette oppgåver. Dette kan ein løyse på skolane, av rektor.

– Har rektorane ålment det same behovet for å vere meir tilstades for å utvikle heile kollegiet og få til endringar?

– Dette spørsmålet blir veldig forenkla. Behovet vil vere ulikt frå ein skole i ein liten kommune til ein stor skole i Bergen sentrum. Å seie prinsipielt at det skal vere den eine eller andre, det blir vanskeleg, seier Tøsdal.

Ingen tradisjon for leiing

Tore Hillestad er programdirektør ved NHH Executive og ansvarleg for programmet saman med Arne Kjøde frå AFF.

Hillestad meiner at lang tradisjon med stor grad av autonomi gjorde konflikten mellom lærarane og KS svært vanskeleg. Dette er noko som gjer studia på Rektorutdanninga viktig, meiner Hillestad.

Vi må profesjonalisere skoleleiarane. Dei må bli lærte opp i utøving av legitim makt.

OM REKTORUTDANNINGA

NHH/AFF sitt program i den nasjonale rektorutdanninga tek utgangspunkt i dei utfordringane skoleleiarar har, der ein skal utøve leiing i spenninga mellom forventingar og krav frå elevar og føresette, medarbeidarar med høg kompetanse, eigarar og ålmente

– Alle kunnskapsorganisasjonar er prega av sjølvstendige medarbeidarar, og skolesektoren har ingen tradisjon for leiing i tradisjonell forstand. Dette er i endring.

Det er ei veldig tydeleg tenking i Utdanningsdirektoratet, utdjupar Hillestad, der dei ønskjer å gjere leiingsfunksjonen til noko meir enn ei administratorrolle. Dei har forventingar om at skolen skal drive fornying og pedagogisk leiing. Og; maktutøving.

Er i endring

– I skolen er det egalitært, og leiing har i liten grad handla om å utøve makt. Dette vil endre seg, seier han.

Ein skoleleiar er i ei utprega mellomleiarrolle, meiner Hillestad. Dei er rektorar og kan reknast som leiar, men det dei gjennomfører gjer dei på vegner av skoleeigar, samstundes som dei er ein del av lærarkollegiet.

– Forskinga er ganske tydeleg på at kunnskapsmedarbeidarar trivst og blir motivert av autonomi?

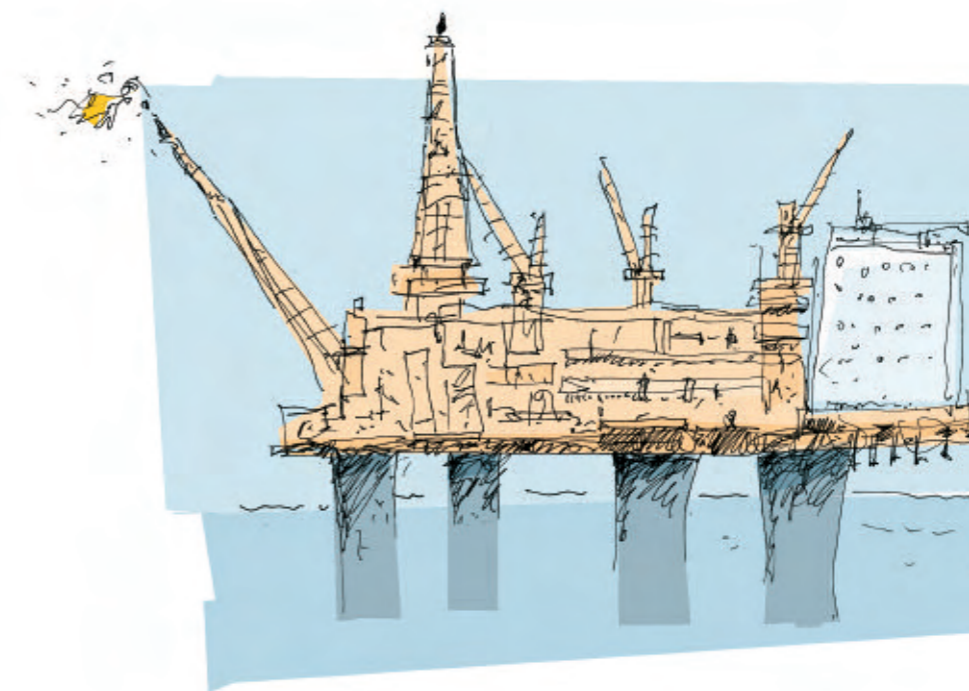
– Ja, og eg stør lærarane langt på veg i konflikten i haust, men eg trur dette kan sjå annsleis ut om nokre år, med profesjonaliseringa av rektorrolla og korleis utøvinga av rolla kjem til å endre seg, seier Hillestad.

.....
 samt eigne verdier. Føremålet med programmet er å gje deltakarane større teoretisk kunnskap om leiing, større leiingsmessige dugleikar samd eit meir avklart tilhøve til leiarrolla. Studiet er 30 studiepoeng i omfang.

Advarer mot oljeavhengighet

Stavanger/Sandnes-området er fortsatt det ubestridte sentrum for olje og gass. NHH-professor mener regionen er ferd med å bli farlig avhengig av utviklingen i én næring. Og nå merkes nedgangen i oljeinvesteringene.

Tekst: Sigrud Folkestad



I fjor var oljeinvesteringene rekordhøye. Årene forut var svært ekspansive. Bare i løpet av perioden 2007 til 2013 fikk Norge mellom 30 og 35 000 nye ansatte i den spesialiserte leverandørindustrien til petroleumsvirksomhet. Dette var en økning på rundt 35 prosent.

153 000 i olje og gass

I samme periode økte sysselsettingen med rundt 5000 i oljeselskapene.

Ved inngangen til 2013 var dermed rundt 153 000 personer engasjert i aktiviteter knyttet til markedet for utvinning av olje og gass.

– Dette var en høy vekstrate, og mange regioner opplevde en positiv vekst i antall arbeidsplasser i petroleumsrelatert virksomhet, sier Eirik Vatne, professor ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH.

Men nå venter en nedgang i oljeinvesteringene. Allerede i september varslet oljeserviceselskapet Bilfinger Industrier at de kommer til å si opp 592 ansatte i løpet av året. Bergen og Stavanger blir hardest rammet.



PROFESSOR EIRIK VATNE.

Farlig

Stavanger/Sandnes-regionen har lenge vært et dominerende område for næringsaktivitet rundt olje- og gassutvinning til havs.

– Regionen har ekspandert hurtig og har klart å frembringe mange innovative foretak som har bistått oljeselskapene med

kompetanse, kapasitet og produkter på svært mange felt.

Likevel, mener Vatne, ligger det en risiko nettopp her.

– Regionen er samtidig i ferd med å få en næringsstruktur som er farlig avhengig av utviklingen i én næring, og arbeids- og boligmarkedet makter ikke å ta unna for etterspørselspresset som ble skapt av økt aktivitet.

SNF-rapport fra 2013

Én av flere forklaringer bak bergensregionens ekspansjon i den foregående vekstperioden er etterspørselspresset i Stavanger/Sandnes-regionen og en påfølgende utflytting av arbeidsplasser derifra, mener Vatne.

Dette var noe professoren jobbet med da han skrev SNF-rapporten «Den spesialiserte leverandørindustrien til petroleumsvirksomhet. Omfang og geografisk utbredelse i Norge», som ble overlevert til Olje- og energidepartementet våren 2013.

I dag, presiserer Eirik Vatne, ser bildet helt annerledes ut.

Større aktivitet i nord

Stavanger/Sandnes-regionen er fortsatt det ubestridte sentrum for olje- og gassnæringen i Norge, men har over tid mistet sin absolutt dominerende posisjon til tross for mange nye arbeidsplasser også her.

– Dette henger selvsagt sammen med forskyvningene av aktivitetene nordover og at driftsnære funksjoner både i oljeselskap og i leverandørindustrien dermed ekspanderer i disse regionene, sier Vatne.

Andre regioner har også ekspandert gjennom eksport av utstyr og tjenester.

Nedgang i investeringer

Den hurtige ekspansjonen næringen har vært igjennom de siste årene, har ført med seg større kompleksitet i prosjektene og større innslag av innovasjoner, men også en kraftig kostnadsøkning som nå truer oljeselskapenes lønnsomhet og krav til kapitalavkastning.

– Samtidig er forventningene til stadig økende olje- og gasspriser sterkt svekket.

Derfor blir nå investeringer utsatt og krav om standardisering og forenkling av vedlikehold og nybygg fremmet.

– Markedet ekspanderer ikke lenger. Tiden er inne for rasjonalisering, forenkling og kostnadsutt, og dermed også en viss nedjustering av aktivitetsnivået og i noen tilfeller nedbemanning.

Opp- og nedbygging vanlig

I utgangspunktet er ikke dette dramatisk, sier Vatne. I olje- og gasssektoren er sykliske bevegelser i aktivitetsnivået vanlig.

– Dels skyldes dette investeringenes kopling til bygging av nye installasjoner som er prosjektbaserte og krever opp- og nedbygging av prosjektorganisasjoner.

Dessuten vil langsiktige svingninger i olje- og gassprisene være avgjørende for hvor og når oljeselskapene vil lete etter nye ressurser, og hvilke ressurskilder det vil være lønnsomt å bygge ut.

Oppsigelser og nedbemanning

– Mer dramatisk er det i markedet for vedlikehold og modifikasjoner. Dette markedet er primært knyttet til produksjonsaktiviteten på norsk sokkel og har over tid vært under vedvarende ekspansjon. De store organisasjonene for vedlikehold og modifikasjon er lokalisert i Stavanger/Sandnes- og

bergensregionen, men med store innslag av offshore-ansatte som kan være bosatt i andre regioner.

Det er også her vi nå hører mest om oppsigelser og nedbemanning.

Vatne mener likevel at dette neppe utgjør noen stor trussel for disse regionenes betydning for den videre utviklingen av olje- og gassaktivitetene i Norge.

– Sett i forhold til for få år siden er både investerings- og aktivitetsnivået fortsatt høyt på norsk sokkel, og det vil det være også i årene som kommer. En viss nedtrapping og stabilisering fra et svært høyt aktivitetsnivå er sannsynligvis viktig for å få kontroll med en vedvarende kostnadsøkning som på sikt vil utkonkurrere norske foretak og medføre utstrakt utflytting av aktiviteter, sier Eirik Vatne.

Høyest mulig avkastning

Spesialisering og klynge-dannelser preger næringen.

– Det er viktig at opphopningen av aktivitet i spesielle regioner ikke bare sees på som en forfordeling av aktiviteter – som staten burde sørge for var jevnere fordelt utover landet, sier Vatne.

Regionale konsentrasjoner av spesialisert virksomhet er en forutsetning for at aktivitetene på norsk sokkel kan drives på en kostnadseffektiv måte, og for at nyskapende aktivitet kan gi muligheter i internasjonale markeder.

– En effektiv regional arbeidsdeling sørger også for at avkastningen av petroleumsformuen i havet blir høyest mulig på statens hånd og dermed muliggjør investeringer i infrastruktur, barnehagedekning, helsetilbud og pensjonsforpliktelser



– HØSTEN 2008 HUSKER JEG PÅ ÉN MÅTE VELDIG GODT OG PÅ EN ANNEN MÅTE NESTEN IKKE, FORDI DET VAR SÅ VELDIG INTENST, SIER KARI OLRUD MOEN.

LEDERTYPEN

– *Jeg tror ikke du blir ledertype fordi du har vært studentleder. Jeg tror du blir studentleder fordi du er en ledertype, sier Kari Olrud Moen.*

Tekst: Knut André Karlstad Foto: Monica Larsen

Bjørvika, midt i Oslos stadig voksende fasade, holder DNB-konsernet hus. Fordelt på tre bygg jobber det ca. 4000 mennesker i hovedkvarteret til det som er Norges største finanskonsern. Kari Olrud Moen er én av dem. Hun er ingen finansakrobat, men må allikevel beherske balansekunsten både på og utenfor jobben.

Den tidligere sangartisten, kjernestyrelederen og statssekretæren har hatt en spennende karriere så langt. I dag har hun tittelen konserndirektør Produkt.

– I den tittelen ligger livsforsikring, skadeforsikring og DNB Finans, med blant annet kredittkort og billån. Jeg er medlem av konsernledelsen og har hatt denne jobben i ca. 1,5 år. Tidligere hadde jeg ansvar for DNBs konsernstrategi, forklarer Olrud Moen.

Det er ganske åpenbart at det ikke finnes så mange «typiske» arbeidsdager i en slik stilling. I dag kommer hun rett fra styremøte i livselskapet – et selskap med 250 milliarder i forvaltningskapital. Det er ganske mange nordmenns pensjonspenger.

– Vi har akkurat diskutert kapitaliseringen og reguleringer, noe som i denne bransjen skjer i praktisk talt hvert eneste møte. Det er en del av jobben. Mye handler om endringer: nye reguleringer, nye rammebetingelser og nye kundebehov. Alle skal over fra tradisjonelle ytelsesprodukter til innskudd. Vi må ta hensyn til det, hjelpe kundene og håndtere konsekvensene.

Alltid online

Effektene fra finanskrisen merkes fortsatt. Nå handler det mest om å innrette seg etter tidens nye krav, men da det stod på som verst var det ganske heftig å jobbe i bank.

– Høsten 2008 husker jeg på én måte veldig godt og på en annen måte nesten ikke, fordi det var så veldig intenst. Selv de som vært her i banken i mange år, tror jeg ikke helt skjønte hva som skjedde da, sier Olrud Moen.



KARI OLRUD MOEN,
KONSERNDIREKTØR
PRODUKT I DNB.



– Hva lærte dere av finanskrisen?

– Personlig: Krisehåndtering, å holde hodet kaldt, ta én ting om gangen, holde teamet sammen, oppsummerer hun, og fortsetter:

– Generelt for bransjen: Fokus på økt soliditet, et helt annet fokus på hvordan systemet er bygget opp. Både hva vi og myndighetene gjør. Det er en helt annen verden, sier hun.

For bankens del handler det i bunn og grunn om å bygge opp grunnkapitalen.

– Vi har bygget for 76 milliarder på seks år. Da må du tjene litt penger. Hvordan skal vi gi kundene et godt og konkurransedyktig tilbud og samtidig oppfylle myndighetskravene? Og det står heller ikke akkurat stille på den teknologiske fronten.

For konserndirektøren munner det ut i en krevende balansegang mellom endringer i kundeadferd, teknologi og rammebetingelser. Det eneste som er sikkert er at ting endrer seg og kommer til å fortsette å endre seg. For en konserndirektør betyr det mye ansvar og mye jobb. Kari Olrud Moen er sjelden offline.

– Jeg har jo jobbet mye, og spesielt når man har to barn, mann og hund må man balansere. Det er veldig viktig for meg. Men jeg tåler å jobbe mye. Jeg vil ha det spennende og være med. Jeg skrur aldri av mobilen og er ikke stresset for det. Fleksibilitet er mest av det gode, tenker jeg.

Avkobling gjør hun helst sammen med familien på fjellet, med eller uten ski på beina.

– Jeg trenger ikke dra lenger enn til Sjusjøen for å «melde meg ut».

La politikken på hylla

Før DNB-karrieren jobbet Kari Olrud Moen i Finansdepartementet i to omganger. Hennes første jobb etter studiene var som byråkrat. Da jobbet hun med statsbudsjettet.

– Jeg var med på å si nei til alle mulige gode forslag, forklarer hun, og utdyper:

– Det er alltid behov for noen som holder igjen litt. Og akkurat den oppgaven blir bare verre og verre jo større oljeformuen blir.

Etter departementet bar det til Stortinget, hvor hun var rådgiver



KJERNESTYRET «RAGNAROK», NHHs 1993. FRA VENSTRE: ØRJAN RAKNES NILSEN (STUDENTPOLITISK ANSVARLIG), REBEKKA GLASSER HERLOFSEN (FAGPOLITISK ANSVARLIG), ELLEN H. KULSET (INTERNANSVARLIG), KARI ELISABETH OLRUD MOEN (LEDER), TORSTEIN BERNTSEN (ØKONOMIANSVARLIG) OG NINA ULVNES (EKSTERNANSVARLIG).

en tid, før hun satte seg på skolebenken igjen og tok en MBA på Berkeley i 1997–1999. Deretter var hun to år i konsultantselskapet McKinsey. Heller ikke det var noen vanlig 9–4-stilling. I 2001 fikk hun et gjensyn med sin gamle arbeidsgiver Finansdepartementet, men denne gangen som statssekretær for finansminister Per Kristian Foss.

Bedre plan

Men Olrud Moen har ingen umiddelbare planer om å vende tilbake til politikken.

– Jeg har ingen store politiske ambisjoner, men jeg følger jo med.

– Hva synes du om regjeringens innsats så langt?

– Jeg synes de klarer å dra i gang ting som peker i riktig retning. Men jeg tror vi alle skulle ønske at mer skjedde fortere. Det har vært gode initiativ på kommuneutvikling, men dårlig på skole. Jeg har ikke sett en plan der ennå. Når man har tenkt i åtte år, burde man hatt en bedre plan.

Med to barn i skolealder er utdanning et tema som tydelig opptar henne.

– Vi har to jenter på 9 og 13. Jeg er opptatt av å få gode lærere og å få dem til å bli. Men jeg ser at det er mye mer strukturert og planmessig enn da jeg gikk på skolen, sier hun.

Helhet, totalitet og balanse

Kari Olrud Moens skolegang tok henne etter hvert til Bergen og NHH. Forklaringen på hvorfor det ble slik deler hun nok med ganske mange andre siviløkonomer.

– Jeg ville ikke lukke for mange dører, men holde mulighetene åpne. Det er både realfag og samfunnsfag. Og at faren min gikk der hadde nok også sitt å si, forteller Olrud Moen.

I 1993 satt hun som leder i studentforeningen (NHHs). Kjernestyret hennes gikk under navnet «Ragnarok».

– Jeg husker ikke hvorfor vi hadde navnet Ragnarok. Det var et morsomt år. Vi ble kastet ut i det. Man måtte alltid håndtere noe man ikke hadde forutsett.

Det var et begivenhetsrikt år hvor hun var med på alt fra å koste opp rekeskall etter fadderuken, bryne seg på tunge saker med NHH-administrasjonen til å takle tragedien ved at en medstudent tok sitt eget liv. Kari Olrud Moen insisterer på at man ikke blir en ledertype av å samle på verv som student.

– Jeg tror ikke du blir ledertype fordi du har vært studentleder. Jeg tror du blir studentleder fordi du er en ledertype, sier hun.

Olrud Moen trives godt der hun er og ser ikke for seg å skifte beite med det aller første. På samme måte som hun valgte seg NHH på litt generelt grunnlag, foretrekker hun å være generalist fremfor spesialist.

– Frem til den jobben jeg nå har, som er mer spisset og med konkrete endringsoppgaver, har alle jobber jeg har hatt vært brede. Det er litt sånn jeg er som person. Se helheten, totaliteten, finne balansen. Jeg er opptatt av å lære noe hele tiden, få brynt meg på nye ting og at jeg jobber sammen med folk jeg trives med, avslutter hun.



NYTT FORSKINGSSENTER PÅ NHH

Eit nytt forskingssenter er etablert på NHH. Centre for Empirical Labor Economics (CELE) skal bidra til at forskinga på arbeidslivsspørsmål blir styrka.

Tekst: Øyvind Torvund

– Vi har bygd opp ei solid gruppe av forskarar som jobbar med tema innan empirisk arbeidsøkonomi. Vi har fleire store og langvarige prosjekt pågåande, og difor er det bra å ha eit senter som styrkar og synleggjer arbeidet innan dette feltet, seier professor Kjell G. Salvanes på Institutt for samfunnsøkonomi.

Totalt er det nærmare 10-15 forskarar som er tilknytt senteret. Områda som det blir forska på er mellom anna arbeidsmarknad og omstilling, utdanning og spørsmål knytt til tidleg investering i borns helse og utdanning. Salvanes ventar stor aktivitet frå forskarane ved senteret.

– Vi arrangerer seminar kvar veke. Her får forskarane som er tilknytt senteret mulegheit til å presentere arbeida sine. I tillegg inviterer vi eksterne forskarar til å halde relevante presentasjonar. Det vil også bli arrangert to-tre workshopar i løpet av året saman

med internasjonale forskargrupper vi arbeidar med i USA og England, seier Salvanes.

Fleire av workshopane blir også lagt til utlandet. Vidare vil det bli arrangert årlege PhD-kurs innan vårt fagområde. Salvanes seier det er stor interesse for denne type forskning.

– Både styresmaktene og organisasjonane etterspør denne type forskning. Dessutan vil opprettinga av senteret no også gjer oss meir synlege overfor studentar, andre forskarar og samfunnet for øvrig, seier Salvanes



ØVER PÅ ENDRING

– Si mer! Dette er ett av rådene seniorkonsulent i AFF Petter Ingebrigtsen gir når han kurser ledere i endringskompetanse.

Tekst: Knut André Karlstad Foto: Siv Dolmen

Mellom 40 og 50 ledere og mellomledere er samlet hos AFF for å øve. Øve på å si mer, lytte mer, involvere mer. Øve på endringsledelse.

– Involvering er kjempeviktig, men utrolig vanskelig å få til. Det å øve seg på å snu på perspektivene er helt avgjørende. Jeg skal gi dere konkrete verktøy som gjør at dette blir gøyere, sier psykolog Petter Ingebrigtsen, tidligere programdirektør ved Solstrandprogrammet. I høst er han ansvarlig for to workshops i endringskompetanse i Oslo.



NHHS INTERNASJONALE MASTERPROGRAM PÅ FEMTE Plass

CEMS-programmet, som NHH tilbyr saman med 28 leiande handelshøgskular, kjem på femteplass på Financial Times-rangeringa av dei beste masterutdanningane i verda.



Femteplass betyr to plassar opp frå i fjor. FT-kåringa legg vekt på karrieremoglegheiter og grad av internasjonal orientering og mangfald.

CEMS-programmet er spesielt retta mot studentar som ønskjer ein internasjonal karriere.

– Eg er svært nøgd med at CEMS får topplassering på rangeringa. Konkurransen blir stadig tøffare, men dette viser at dette programmet er eit unikt tilbod. Studentane som tek CEMS-

masteren, blir veldig godt rusta til å gjere internasjonal karriere, seier prorektor Sunniva Whittaker. Ho leier NHHs internasjonale arbeid.

Noregs Handelshøgskole har høge internasjonale ambisjonar, og CEMS-programmet er ein viktig del av satsinga vår. Vi ønskjer å dreie studietilbodet vårt i internasjonal retning.

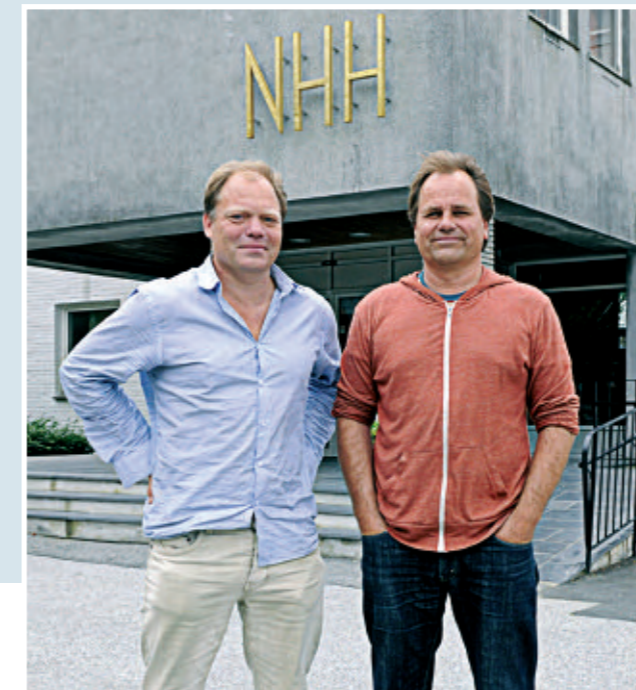
– Derfor vil vi no utvide det engelskspråklege tilbodet vårt med tre nye profilar frå 2015, seier Whittaker.

Masteren i økonomi og administrasjon på NHH kjem på 60. plass på årets rangering. Det er ein plass opp frå plasseringa i fjor. University of St. Gallen i Sveits toppar lista, for tredje året på rad.

TUNGT REDAKTØRVERV TIL CAPPELEN

Professor Alexander W. Cappelen er nyleg blitt utnemnd til associate editor i prestisjetidsskriftet Management Science. I redaktørkollegiet sit NHH-kollega Bertil Tungodden frå The Choice Lab.

– Dette viser at vi har klart å etablere eit solid miljø innanfor åtferdsøkonomi og eksperimentell økonomi, og at NHH har lykkast med å bli synlege i fagfeltet gjennom publikasjonar og konferansar, seier Cappelen.



Medieklipp

HJELPER IKKE HVERANDRE

– Vi ønsket å finne ut om kvinner hjelper kvinner på arbeidsplassen. Vi fikk et overraskende resultat, som egentlig ikke er så fint.

Førsteamanuensis Astrid Kunze til Aftenposten

BILLIG Å FORSIKRE SEG

– Men når du velger mellom fast og flytende, er det ikke dagens flytende rente du må tenke på. Om du binder renten for tre år, må du tenke på sannsynligheten for om den flytende renten vil være lavere eller høyere enn den faste i løpet av perioden.

Førsteamanuensis Trond Døskeland til Vest24.no

BETALING MED MOBIL ELLER KLOKKE (NFC)

Fremdeles er det mange aktører som venter på hverandre der ute, men både kortterminaler, smarttelefoner og bank- og kredittkort er nå rigget for NFC. Med sin markedsrett og brede tjenestespekter kan Apple bidra til at også kundene omfavner NFC.

Professor Helge Thorbjørnsen til Fædrelandsvennen

EIENDOMSSKATTEN

– Eiendomsskatten er frivillig for kommunene, og med takster basert på omsetningsverdier er den ganske treffsikker. Eiendomsskatten gir politikerne mulighet til, på eget initiativ, å finansiere tjenester som innbyggerne ønsker.

Professor Guttorm Schjelderup til BT

NETTOEFFEKT

– En som stemmer på konservativ side vil bli kunne bli skuffet, men det kan også være slik at når det er Høyre og Frp som øker skatten så ser en del av disse velgerne at det virkelig må være nødvendig. Det er ikke helt opplagt hvilken nettoeffekt som dominerer.

Arnt Ole Hopland til BA

FORVENTINGER OM LAV STYRINGSRENTE

– Jeg vil ikke utelukke at de store bankene vil følge etter og sette ned renta ytterligere, og det vil også være et stort press på dem om å gjøre det.

Professor Ola Honningdal Grytten til Dine Penger

HØGARE PROSENTDEL KVINNER PÅ NHH



Prosentdelen kvinner blant dei som fekk tilbod om studieplass på NHH, var i år 43,0.

– Vi er glade for at prosentdelen har gått opp og no sprengjer målsetjinga til høgskulen om minst 40 prosent av begge kjønn, seier Gjesdal.

Poenggrensene for søkjarar til siviløkonomutdanninga ved Noregs Handelshøgskole

(NHH) etter årets hovudopptak var 53,0 i førstegongsvitnemålkvoten og 56,2 i ordinær kvote.

NHH var det nest mest søkte studiet. 2018 søkjarar hadde NHH som førsteval. Dei kjempa om 450 studieplassar. 4498 søkjarar hadde NHH i søknaden sin.

PRIS TIL ØKONOMIFORSKARAR



NHH-professor Katarina Kaarbø har saman med Anatoli Bourmistrov frå Handelshøgskolen i Bodø vunne pris for publisering i tidsskriftet *Management Accounting Research*.

Dei to professorane har vunne David Solomons prize for 2013 for artikkelen «From comfort to stretch zones: A field study of

two multinational companies applying 'beyond budgeting' ideas».

– Det er ei ære å få denne prisen fordi det indikerer at vi i forskingsgruppa Beyond Budgeting produserer høgkvalitativ og relevant forskning, seier Katarina Kaarbø.

Professorane Kaarbø og Bourmistrov har saman gjennomført ein studie av energiselskapet OilCo og teleselskapet TelCo. Begge bedriftene har erfart at den tradisjonelle måten å budsjettere på er blitt eit tilvære i ei komfortsone med liten fleksibilitet og avgrensa utfordringar, meiner Kaarbø.

LANGVARIG INNSATS MED GODE EVALUERINGAR

Professor Aasmund Eilifsen fekk årets pris for framifrå lærarinnsats under immatrikuleringa i år.

Aasmund Eilifsen har vore ein sentral faglærer innanfor revisjon, der han underviser i fleire store kurs. Han har vore programdirektør for mastergraden i rekneskap og revisjon (MRR) i ei årrekke og har «gjort en fremragende innsats for programmet både hva gjelder utforming, drift og innhenting og koordinering av lærekrefter», skriv komiteen i grunngevinga si.

– Det er ein stor inspirasjon å få denne prisen. Vi er heldige som får jobbe med talentfulle og dedikerte studentar, og kontakten med studentane er det beste med å jobbe på NHH, seier Eilifsen.

Prisen er basert på ei samla vurdering av lærarinnsats i vid forstand, kommunikasjonsmessige og pedagogiske evner, evne til å skape interesse og kaste lys over stoffet frå fleire synsvinklar og evne til innovasjon og nyskaping.



OPP I KRITISK MASSE

– *I byrjinga ville vi eigentleg ikkje bli så store. Men då vi var nær konkurs heilt i starten, forstod vi at vi måtte opp i ein kritisk masse, sa Bjørn Kjos då han besøkte NHH.* Tekst: Torill Sommerfelt Ervik

Norwegian-topp Bjørn Kjos delte rundhanda av det som er blitt Norwegians suksessformel, då han heldt foredrag på årets NHH Forum. Ein smekkfull aula fekk òg høyre Kjos ta eit oppgjær med skuldningane om at selskapet har drive sosial dumping når dei har tilsett kabinpersonale i andre delar av verda.

– Det er latterleg. Vi betaler det same som alle dei andre. Det er mange som prøver å hindre oss i å bli ein internasjonal konkurrent. Dei andre selskapa har for høge kostnader til å konkurrere, og derfor prøver dei å stanse oss.

BJØRN KJOS I PANELDEBATT PÅ NHH FORUM MED NHH-FORSKERNE SIV SKARD, FRODE STEEN OG VICTOR D. NORMAN



FORMIDLINGSPRIS TIL SCHJELDERUP

Professor Guttorm Schjelderup er tildelt NHHs pris for framifrå formidling. Prisen er på 40 000 kroner.

– Schjelderup får prisen for formidlingsarbeidet innanfor området skatt og internasjonal økonomi. Han har bidrege aktivt i den offentlege debatten om mellom anna skatteparadis, kapitalskattlegging og eigedomsskatt.

– Schjelderup er ein uredd og uavhengig professor som har sett premisser for samfunnsdebatten og påverka norsk og internasjonal politikk på eit svært viktig, men òg kontroversielt, samfunnsområde, seier juryleiar Helge Thorbjørnsen.

NHH oppretta prisen i 2011 for å heidre og stimulere til formidling av kunnskap og innsikt frå det økonomisk-administrative fagområdet. I grunngevinga for tildelinga heiter det at vinnaren har evna til å formidle kompliserte tema på ein enkel og engasjerande måte.



FOTO: Odd Melhus

Medieklipp

SKATTESYSTEMET

– Vi er opptatt av å understreke at vi ikkje har noen synspunkt på fordelingspolitikken, men vi har pekt på at evneprinsippet har vært viktig i Norge for å bevare legitimiteten til skattesystemet.

Professor Guttorm Schjelderup til DN

FARESIGNAL

– Vi ser nå at 10 prosent av elevene på videregående mangler vitnemål fra grunnskolen. Det er fra disse kohortene vi har sett at drop-out-raten øker. Utjevningen gjennom utdanningssystemet stanset opp. Det er et faresignal hvis en gruppe av befolkningen glipper.

Professor Kjell G. Salvanes til Finansavisen

INGEN MASTERSYKE

– Vi lider overhodet ikke av noen mastersyke i Norge. Det er et oppskrytt problem at nordmenn er overutdannet. Den høye avkastningen viser at bedriftene er villige til å betale for utdanning. Årsaken til det er at folk med utdanning er produktive, og det er bra for bedriftene.

Professor Kjell G. Salvanes til DN

GJELDSKONTRAKTER OG SELSKAPENES KREDITTVERDIGHET

Tor Åge Myklebust disputerte for doktorgraden ved NHH torsdag 14. august med avhandlingen «*Corporate Credit and Energy Risk: Performance Sensitive Debt and Quanto Options*».



Den første delen av avhandlingen består av to artikler om prestasjonsbasert gjeld (PSD). Dette er gjeldskontrakter hvor renten et selskap betaler på sin gjeld er eksplisitt knyttet til en variabel som måler selskapets kredittverdighet.

Renten er altså koblet til selskapets ytelse, derav begrepet «performance sensitive debt».

I den første artikkelen utledes og empirisk testes en modell for prising av PSD. Myklebust

finder at prisingen av PSD-kontrakter hvor renten øker med fallende kredittverdighet reflekterer risiko for betydelige sjokk på låntakers kredittkvalitet. Dette er ikke intuitivt siden låntakere som bruker slike kontrakter har en høyere kredittkvalitet sammenlignet med låntakere som bruker PSD-kontrakter hvor renten synker med økende kredittverdighet. Prisingen av disse kontraktene reflekterer ingen risiko for slike sjokk.

I den andre artikkelen bruker Myklebust en realopsjonsmodell for å studere hvordan PSD-finansiering påvirker investeringsbeslutninger i et selskap. I motsetning til eksisterende litteratur viser han at PSD ikke kan brukes for å redusere låntakers insentiver for å øke risikoen på sine investeringer etter låneopptak. I stedet foreslår Myklebust en alternativ forklaring på bruken av PSD, nemlig at slike kontrakter kan forsterke låntakers insentiver til å investere tidligere når det dukker opp profitable prosjekter.

Den tredje artikkelen utleder en prisingsformel for quanto-opsjoner. Dette er opsjoner som brukes mye i energimarkeder, og som er basert på to underliggende aktiva; en energipris og et mål på temperatur. Vi løser prisingsproblemet analytisk ved å bruke futureskontrakter på energipris og temperatur som underliggende aktiva. Vi utleder også analytiske hedgingstrategier.

Veiledningskomite:

Professor Svein-Arne Persson (hovedveileder) ved Institutt for finans, NHH
Professor Fred Espen Benth ved Centre of Mathematics for Applications, UiO

Tor Åge Myklebust (født 1980) har vært stipendiat ved Institutt for finans. Myklebust har bachelor- og mastergrad fra NHH og en bachelor i matematikk fra Universitetet i Bergen. I 2011 ble Myklebust tildelt en fagpris for deler av doktorgradsarbeidet på en stor finanskonferanse i Chicago. Han jobber i dag som statistiker ved Krefregisteret.

MILJØFORSKRIFTER OG INTERNASJONALE KAPITALSTRØMMER

Alief Aulia Rezza disputerte for doktorgraden ved NHH fredag 27. juni med avhandlingen «*Essays on Trade and Environmental Regulations*».



I avhandlingen undersøker Alief A. Rezza om det er en sammenheng mellom ulike lands miljøforskrifter og internasjonale kapitalstrømmer i form av utenlandske direkte investeringer (eng. foreign direct investments; FDI) og/eller vareimport/eksport.

Det første kapitlet i avhandlingen starter med en systematisk, kvantitativ analyse av de empiriske bevisene som allerede finnes i litteraturen med hensyn forurensingsflukt til

fristeder (eng. pollution haven hypothesis) og FDI.

Spørsmålet som søkes besvart er om resultatene fra tidligere studier er følsomme for ulike tilnærminger, modellformuleringer og definisjoner av variable. Konklusjonen en kan trekke fra eksisterende analyser er at både måten man definerer FDI på, og hvordan man måler miljøreguleringer, har avgjørende betydning for om en finner støtte for at det finnes fristeder for forurensning eller ikke.

I den andre artikkelen ser Rezza nøyere på motivene bak utenlandske direkte investeringer.

I utgangspunktet synes det som om det ikke er en sammenheng mellom miljøreguleringene og disse investeringene. Imidlertid viser det seg at når FDI er motivert av lavere produksjonskostnader, såkalt vertikal FDI, er miljøreguleringen av betydning. Dersom FDI er motivert av markedstilgang, såkalt horisontal FDI, er det ikke en slik sammenheng.

I den siste artikkelen i avhandlingen benyttes unike handelsdata (import og eksport) på bedriftsnivå for å undersøke sammenhengen mellom bedriftenes forurensningsintensitet, kapitalintensiteten og import.

Resultatene tyder på at flere forurensningsintensive, norske bedrifter i mindre grad importerer fra land med strengere miljøreguleringer sammenliknet med land med mindre strenge reguleringer.

Det blir også vist at følsomheten mellom import og miljøreguleringer i stor grad avhenger av hvilket aggregeringsnivå som benyttes når man gjør analysen.

Gitt at det bare er et begrenset antall med norske bedrifter som foretar utenlandske direkte investeringer (FDI), betyr det at frykten for at norske bedrifter i stor utstrekning lar sine utenlandsinvesteringer være motivert av mindre strenge miljøreguleringer i mottakslandet er overdrevet.

Veiledere:

Professor Øivind A. Nilsen, Institutt for samfunnsøkonomi, NHH (hovedveileder)
Associate professor Gregory Corcos at the Departement of Economics, Ecole Polytechnique

Alief Aulia Rezza er født i Indonesia i 1983. Han har vært stipendiat ved Institutt for samfunnsøkonomi, NHH. Rezza har en master fra NHH og har i tillegg studert ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet og ved University Indonesia. Siden 2012 har Rezza vært oljemarkedsanalytiker i Statoil i Stavanger.

STATSSEKRETÆR VAMRAAK PÅ IMMATRIKULERINGA

Måndag 11. august blei 450 nye bachelorstudentar og 390 nye masterstudentar immatrikulerte ved NHH. Hovudtalen til studentane i år var det statssekretær ved Statsministerens kontor Tore Vamraak som heldt.

PUBLIKASJONAR FRÅ NHH

MESSIER, W.F.

“An approach to learning risk-based auditing” Journal of Accounting Education, 32, 276-287.

EILIFSEN, A. AND MESSIER W.F.

“Materiality Guidance of the Major Public Accounting Firms” Auditing: A Journal of Practice & Theory, forthcoming.

BETTON, SANDRA, B. ESPEN ECKBO, REX THOMPSON, AND KARIN S. THORBURN

Merger Negotiations with Stock Market Feedback. Journal of Finance, Vol 69, Issue 4, 1705-1745.

SKJELTORP, JOHANNES ATLE AND BERNT ARNE ØDEGAARD

When do Listed Firms Pay for Market Making in their Own Stock. Financial Management, forthcoming.

BJERKSUND, P., AND G. STENSLAND

Closed form spread option valuation, Quantitative Finance, 2014, 14(10), 1785-1794.

GUAJARDO, M., AND M. RÖNNQVIST

Cost allocation in inventory pools of spare parts with different demand classes, International Journal of Production Research, Online 21.08.2014.

HENNINGSSEN, M. S., T. HÆGELAND, AND J. MØEN

Estimating the additionality of R&D subsidies using project evaluation data, Journal of Technology Transfer, online 08.05.2014.

ROGER S. BIVAND, VIRGILIO GÓMEZ-RUBIO, HÅVARD RUE

“Approximate Bayesian inference for spatial econometrics models”, Spatial Statistics 9 (2014) 146-165.

ØYSTEIN DALJORD, LARS SØRGARD, AND ØYVIND THOMASSEN

“Asymmetric price increase in critical loss analysis: a reply to Langenfjeld and Li” Journal of Competition Law & Economics, 10 (3) 2014, 765-768.

JAN TORE KLOVLAND:

“New methods for construction of historical price indices, with an illustration from Norway, 1777–1920”, European Review of Economic History 18 (2014) 277-305.

ASMUSSEN, CHRISTIAN GEISLER; FOSS, NICOLAI JUUL.

COMPETITIVE ADVANTAGE AND THE EXISTENCE OF THE MULTINATIONAL CORPORATION: EARLIER RESEARCH AND THE ROLE OF FRICTIONS. Global Strategy Journal 2014

BIRKINSHAW, JULIAN; FOSS, NICOLAI JUUL; LINDENBERG, SIEGWART.

Combining Purpose With Profits. MIT Sloan Management Review 2014

BOLY, AMADOU; CONIGLIO, NICOLA D.; PROTA, FRANCESCO; SERIC, ADNAN.

Diaspora Investments and Firm Export Performance in Selected Sub-Saharan African Countries.. World Development 2014

BREDSTRØM, DAVID; JØRNSTEN, KURT; RÖNNQVIST, MIKAEL; BOUCHARD, MARIE.

Searching for optimal integer solutions to set partitioning problems using column generation. International Transactions in Operational Research 2014

BREKKE, KURT; GRAVELLE, HUGH; SICILIANI, LUIGI; STRAUME, ODD RUNE.

Patient Choice, Mobility and Competition Among Health Care Providers.. I: Health Care Provision and Patient Mobility. Developments in Health Economics and Public Policy

BREUNIG, KARL JOACHIM; AAS, TOR HELGE; HYDLE, KATJA MARIA.

Incentives and performance measures for open innovation practices. Measuring Business Excellence 2014

CAPPELEN, ALEXANDER WRIGHT; SØRENSEN, ERIK ØJOLF; TUNGODDEN, BERTIL.

Rettferdighet på hjernen. Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse 2014

CHRONOPOULOS, MICHAIL; BUNN, DEREK; SIDDIQUI, AFZAL S..

Optionality and Policymaking in Re-Transforming the British Power Market. Economics of Energy & Environmental Policy 2014

CHRONOPOULOS, MICHAIL; DE REYCK, BERT; SIDDIQUI, AFZAL S..

Duopolistic Competition Under Risk Aversion and Uncertainty. European Journal of Operational Research 2014

CLOUGHERTY, JOSEPH A.; GUGLER, KLAUS; SØRGARD, LARS; SZÜCS, FLORIAN W.

Cross-border mergers and domestic-firm wages: Integrating «spillover effects» and «bargaining effects». Journal of International Business Studies 2014

CUARESMA, JESUS CRESPO; DOPPELHOFER, GERNOT PETER; FELDKIRCHER, MARTIN.

The determinants of economic growth in European regions. Regional studies 2014

DENNIS, IAN; KAVLI, FREDRIK ANDERSEN.

The nature of accounting regulation. Routledge 2014

EILIFSEN, AASMUND; MESSIER, WILLIAM; GLOVER, STEVEN M.; PRAWITT, DOUGLAS F..

Auditing & Assurance Services. McGraw-Hill 2014

ESPEDAL, BJARNE; KVITASTEIN, OLAV A..

How does CEO Cooperative Behaviour Affect Organizational Performance?. I: Leadership Development in Multinational Companies. Fagbokforlaget 2014

FOSS, NICOLAI JUUL.

Toward and Organizational Economics of Heterogeneous Capabilities.. International Journal of Economics and Business Research 2014

GÓMEZ-RUBIO, VIRGILIO; BIVAND, ROGER; RUE, HÅVARD.

Spatial models using Laplace Approximation Methods. I: Handbook of Regional Science. Springer 2014

GOODERHAM, PAUL N.; NORDHAUG, ODDS DØDSBO; GRØGAARD, BIRGITTE.

The Multinational Company. I: Leadership Development in Multinational Companies. Fagbokforlaget

GRYTEN, OLA HONNINGDAL; HUNNES, ARNGRIM.

An anatomy of financial crises in Norway, 1830–2010. Financial History Review 2014

HANNESSON, RØGNVALDUR.

Does Threat of Mutually Assured Destruction Produce Quasi-Cooperation in the Mackerel Fishery?. Marine Policy 2014

IDEN, JON; EIKEBROKK, TOM ROAR.

Using ITIL process reference model for realizing IT Governance: An empirical investigation. Information systems management 2014

JORDAHL, ATLE; RÖNNING, RUNE; ESPEDAL, BJARNE.

Designing Leadership Development Programmes in MNCs. I: Leadership Development in Multinational Companies. Fagbokforlaget 2014

JØRGENSEN, ANNETTE MARIA MYRE; MARTINEZ, JUAN ANTONIO.

Análise de alguns marcadore de controlo de contacto na linguagem da juventude de Madrid e de Buenos Aires. Calidoscópico revista de lingüística aplicada 2014

KAARBØE, KATARINA; ANDVIK, CHRISTIAN EIDE; MEIDELL, ANITA.

Enterprise Risk Management Practices - What are the Drivers for Differences. I: Accounting, Management Control & Institutional Development. Cappelen Damm Akademisk 2014

KISSER, MICHAEL; KIFF, JOHN.

A Shot at Regulating Securitization. Journal of Financial Stability 2014

NY FORSKAR I FRANSK

Anje Müller Gjesdal er tilsett som postdoktor ved Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon. Gjesdal kjem frå Universitetet i Bergen, der ho har jobba sidan ho fullførte doktorgraden i 2008.

PUBLIKASJONAR FRÅ SNF

SNF si forskning er ein viktig kjelde til informasjon og kunnskap for næringsliv, offentlege myndigheiter og ålmenta. All forskning gjerast offentleg tilgjengeleg.

ARTIKLER:

DAHL, S.Å., HANSEN, H.T. AND B. VIGNES

‘His, Her, or Their Divorce? Marital Dissolution and Sickness Absence in Norway’
Journal of Marriage and Family (forthcoming).

GARCIA PIRES, A.J.

‘Multinationals, R&D and Endogenous Productivity Asymmetries’
International Economic Journal (forthcoming).

GARCIA PIRES, A.J.

‘Competitiveness-Shifting Effects and the Prisoner’s Dilemma in International R&D Subsidy Wars’
International Economics (forthcoming).

GARCIA PIRES, A.J.

‘Media Plurality, Advertising, and Adaptation of News to Readers’ Political Preferences’, Information Economics and Policy

GARCIA PIRES, A.J.

‘Beyond Trade Costs: Firms’ Endogenous Access to International Markets’
Journal of Industry, Competition and Trade

GARCIA PIRES, A.J. AND J.P. PONTES

‘Spatial Scope of a Modern Transport Technology’
Journal of Regional Science

EKERHOVD, N.A. AND DV. GORDON

‘Catch, Stock Elasticity, and an Implicit Index of Fishing Effort’
Marine Resource Economics

GARCIA PIRES, A.J.

‘Home market effects with endogenous costs of production’
Journal of Urban Economics

NESHEIM, T. AND R. RØRVIK

‘Exploring dilemmas in the relation between temporary help agencies and customer firms’
Personnel Review

GARCIA PIRES, A.J.

‘Media Plurality and the Intensity of Readers’ Political Preferences’
Journal of Media Economics

MÆHLE, N. AND M. SUPPHELLEN

‘Advertising strategies for brand image repair: The effectiveness of advertising alliances’
Journal of Marketing Communications

EKERHOVD, N.A.

‘Climate Change and the Benefits of Cooperation in Harvesting North-East Arctic Cod’
Strategic Behavior and the Environment

BJØRNDAL, T. AND S.I. STEINSHAMN

‘On the Contributions of Professor Rögvaldur Hannesson to Fisheries Economics’
Marine Resource Economics

BJORVATN, A.

‘Hospital readmission among elderly patients’
European Journal of Health Economics

CONIGLIO, N.D.; DE ARCANGELIS, G. AND L. SERLENGA

‘Intentions to Return of Clandestine Migrants: The Perverse Effect of Illegality on Skills – A Reply to the Note’
Review of Development Economics

NESHEIM, T.

‘Bemanningsiltak som kriseløsning: Determinanter og konsekvenser for endringskapasitet’

RAPPORTAR:

VIVI TON-U

R01/14: Rolling Forecasts in a Beyond Budgeting Environment. A case study on the use of rolling forecasts as a management tool

PER HEUM, AFSANEH BJORVATN, KÅRE PETTER HAGEN, KARL ROLF PEDERSEN OG FRODE SKJERET

R02/14: Vinter-OL i Oslo i 2022 i samfunnsøkonomisk perspektiv

INGUNN F. LUNDØY OG KARINA H. SORTLAND

R07/13: Læring og kunnskapsdeling i ein prosjektbasert organisasjon – ein casestudie gjennomført i Wårtsilå

MONA HALVORSEN OG SUSANN IREN HOLTER

R14/13: Kjønn og ledelse. Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?

KARIN MJELDHEIM HOLTER

R13/13: Like barn leker best – En casestudie av hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling i team

HELENE STRAND BACHMANN OG TONE BJØRNSTAD HANSTAD

R12/13: Lønnsomhet i norske sparebanker. En studie av forklaringer til lønnsomhetsvariasjon

ERIK AUBERT BARKOVITCH

R10/13: Kundehåndtering og lønnsomhet – En studie av Regnskapsbedrifter

TORSTEIN NESHEIM OG STEINAR VAGSTAD

R11/13: Konsulentkjøp og –bruk i statlige virksomheter

MATS ANDREAS GRIMSTAD OG KJETIL TORSTEINSEN

R02/13: Tillit i rolleoverganger. En studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen i overgangen til rådgiverrollen

INGUNN AANES

R08/13: Kundeforhold i regnskapsførerbransjen

EMIL HVATTUM BJØRNSTAD AND JOHAN FREDRIK HILLVEG

R05/13: Beyond Bonuses. A case study on bonuses and their impact on work motivation from a Beyond Budgeting perspective

ENDRE BJØRNDAL, METTE BJØRNDAL AND VICTORIA GRIBKOVSKAIA

R15/12: Congestion Management in the Nordic Power Market – Nodal Pricing versus Zonal Pricing

EVA BENEDICTE NORMAN OG VICTOR D. NORMAN

R06/13: Ett Nordfjord? Virkninger for arbeidsmarkeder og verdiskapning av E39 gjennom Nordfjord

MARIA BLOM

R03/13: Fra regnskapsfører til rådgiver? Endring i profesjonelle roller

ARBEIDSNOTAT:

ARMANDO J. GARCIA PIRES

A11/14: Media Plurality: Private versus Mixed Duopolies

ENDRE BERNER, AKSEL MJØS OG MARIUS OLIVING

A09/14: Regnskapsboka – Dokumentasjon og kvalitetssikring av SNFs og NHHs database med regnskaps- og foretaksinformasjon for norske selskaper

ODD GODAL AND ARNE GRØNLUND

A07/14: Estimates of carbon sequestration coefficients for forestry grown on Norwegian agricultural land

ENDRE BERNER, AKSEL MJØS AND MARIUS OLIVING

A10/14: Norwegian Corporate Accounts – Documentation and quality assurance of SNF’s and NHH’s database of accounting and company information for Norwegian companies

KAREN OSMUNDSEN OG MARTHA STOKKA

A08/14: Er eksklusive lesere mer verdt enn overlappende lesere? Et casestudie basert på Bergensavisen og Bergens Tidende

STURLA F. KVAMSDAL AND LEIF K. SANDAL

A04/14: The Ensemble Kalman Filter for Multidimensional Bioeconomic Models

ØYSTEIN FOROS, HANS JARLE KIND AND GREG SHAFFER

A06/14: Turning the Page on Business Formats for Digital Platforms: Does Apple’s Agency Model Soften Competition?

SISSEL JENSEN AND GUTTORM SCHJELDERUP

A02/10: Multinationals and Tax Evasion: Estimating a Direct Channel for Income Shifting

GUTTORM SCHJELDERUP

A05/14: Form og substans: Flermasjonale selskaper og skatteplanlegging

GUTTORM SCHJELDERUP OG MICHAEL RIIS JACOBSEN

A38/11: Nye utfordringer i bedriftsbeskatningen



ADMINISTRERENDE DIREKTØR
Svenn-Åge Dahl, 55 95 95 58
svenn-age.dahl@snf.no

ADMINISTRASJONSSJEF
Cathrine Risa, 55 95 97 20
cathrine.risa@snf.no

ARBEID OG UTDANNING
Programleder Kjell G. Salvanes
kjell.salvanes@nhh.no

ATFERDSØKONOMI
Programleder Alexander W. Cappelen
alexander.cappelen@nhh.no

ENERGI, NATURRESSURSER OG MILJØ (ENE)
Programleder Stein Ivar Steinshamn
stein.steinshamn@nhh.no

FUTURE-ORIENTED CORPORATE SOLUTIONS (FOCUS)
Programleder Inger Stensaker
inger.stensaker@nhh.no

KRISE, OMSTILLING OG VEKST
Programleder Victor D. Norman
victor.norman@nhh.no

NÆRINGSØKONOMI OG KONKURRANSEPOLITIKK
Programleder Kurt R. Brekke
kurt.brekke@nhh.no

SKATT OG OFFENTLIG ØKONOMI
Programleder Guttorm Schjelderup
guttorm.schjelderup@nhh.no

TJENESTEINNOVASJON OG MERKEVAREBYGGING
Programleder Helge Thorbjørnsen
helge.thorbjornsen@nhh.no

KONTORADRESSE:

Samfunns- og næringslivsforskning AS
Helleveien 30, 5045 Bergen

SENTRALBORD:
55 95 95 00

INTERNETT:
www.snf.no

E-POST:
snf@snf.no



ADMINISTRERENDE DIREKTØR
Mai Vik
mai.vik@aff.no
Mobil: 90 83 69 47

AVDELINGSDIRECTØR
INTERNASJONALE RELASJONER & SAMFUNNSKONTAKT
Beate Karlsen

AVDELINGSDIRECTØR FAGUTVIKLING
Elisabeth Østrem

AVDELINGSDIRECTØR
PRODUKTUTVIKLING
Harald Engesæth

AVDELINGSDIRECTØR MARKED & KUNDEOPPFØLGING
Olav Haugene

SALGSDIRECTØR
Liz Hellevig

PROGRAMDIRECTØR
SOLSTRANDPROGRAMMET
Beate Karlsen
beate.karlsen@aff.no
Mobil: 92 04 08 85

PROGRAMDIRECTØR AFF YNGRE LEDERE
Henning Lampe-Olsen
henning.lampe.olsen@aff.no
Mobil: 91 31 76 16

KONTORADRESSE:

AFF (ADMINISTRATIVT FORSKNINGSFOND)
Helleveien 30, 5045 Bergen
Drammensveien 44, N - 0202 Oslo
Verksgata 24, N - 4013 Stavanger

SENTRALBORD:
815 55 345

INTERNETT:
www.aff.no

NHH BULLETIN

ANSV.RED: Komm.-sjef Kristin Risvand Mo (NHH)
REDAKTØR: Sigrid Folkestad (NHH)
FAGREDAKTØR: Harald Engesæth (AFF) og Svenn-Åge Dahl (SNF)

For tilbakemeldinger, eller informasjon: bulletin@nhh.no
Tlf. 55 95 97 02

UTGIVER: NHH, AFF, SNF
OPPLAG: 12 500
FORSIDE: Øyvind Lothe

TRYKK: Bodoni
Redaksjonen ble avsluttet 1. oktober.
GRAFISK DESIGN/SATS: Reine Linjer

Norges Handelshøyskole er landets ledende vitenskapelige høyskole innen økonomisk-administrative fag. Høyskolen har i dag cirka 3000 heltidsstudenter og en samlet stab på over 390 personer. Samfunns- og næringslivsforskning er et av de største oppdragsfinansierte forskningsinstitutter i Norge med fokus på verdiskaping, økonomisk utvikling og velferd. Administrativt forskningsfond er en av de største aktørene i Norge innenfor området ledelses- og organisasjonsutvikling. AFFs virksomhetsområder er åpne og bedriftsinterne lederutviklingsprogram og konsulentvirksomhet.

Du kan fritt lasta ned publikasjonar i pdf-format. For meir informasjon, sjå www.snf.no.

- FINANSVERDA TRENG BETRE LEIARSKAP

Finansverda treng betre leiarskap for å kunna fylla den viktige rolla si i verdssamfunnet, meiner Björn Wahlroos.

Tekst: Hallvard Lyssand Foto: Helge Skodvin

– Mange - og eg trur eg reknar meg sjølv blant desse - vil hevda at leiingar vert fødde, ikkje opplærte. Men det er likevel noko å lære frå erfaring, og ut frå mine egne erfaringar vil eg prøva å skilja ut nokre omgrep og idear som kanskje kan vera til hjelp for nokon, sa Björn Wahlroos (f. 1952) under Lehmkuhl-førelsinga ved NHH.

Lehmkuhl-førelsar

Wahlroos er kjent for å gje klart uttrykk for meiningane sine og var invitert til å halda Lehmkuhl-førelsing om leiarskap.

Tidleg på 2000-talet vart Wahlroos konsernsjef i Sampo, som under hans leiing vaks til å bli ein av Skandinavias største finansaktørar, som mellom anna eig forsikringsselskapet If og over 20 prosent av aksjane i Nordea Bank AB. I 2009 vart Wahlroos styreleiar i selskapet. Han er også styreleiar i Nordea Bank AB.

Wahlroos tok utgangspunkt i bank- og finansverda, og konstaterte

at det knapt er hit ein snur seg når ein jaktar døme på framifrå leiingar.

– Vi liker å tenka at store leiingar kjem frå politikk eller industri medan finansverda er regjert av anten grå tekno- og byråkratar eller karikerte rovdyrkapitalistar, sa Wahlroos.

Prinsipp for selskapsstyring

Så korleis leia ei verksemd i denne finansielle verda? Wahlroos presenterte det han meiner er tre grunnleggjande prinsipp:

Ein: Respekter marknaden. Han er velregulert og effektiv, og å tru at ein kan slå marknaden kan like gjerne vera eit teikn på overmot som at ein har verkeleg gode argument for å ta risiko.

To: Tenk deg om før du annonserer ein strategi. Finansverda endrar seg fort, og strategiar vert dermed gjerne kortlevde eller tvangstrøyer.

Tre: Ikkje bli for nær knytt til verdiane dine, om det er ein bank, eit pent hovudkontor eller eit verdipapir. Ver klar til å byta dei mot andre om det vert naudsynt.

Finansleiing etter infanterimanual

Sampo-leiaren les sjeldan bøker om leiing. Han finn dei for ofte kjedelege og grunne.

Sjølv sver han til del tre av feltmanualen til infanteriet i den finske hæren, der han sjølv har tenestegjort. Han gav til beste nokre råd derfrå, kombinert med egne utdjupingar, som rettesnorer for leiarskap.

- Led ved personleg eksempel. Men ikkje prøv å vera noko du ikkje er
- Ikkje skuld på ein underordna for dine egne feil
- Ta tid til å forklara alle involverte underordna kvar ein er på veg, kva som er planen, kvar fienden er og kvar dine vener er. Dette sikrar felles forståing
- Ikkje kritiser ein underordna framfor alle andre tilsette
- Hald kontaktkontakt med fienden for å lære om hans styrker og svakheiter



BJÖRN WAHLROOS, STYRELEIAR I SAMPO OG
REKTOR FRØYSTEIN GJESDAL.

NHH Bulletin er utgitt av:



Nettadresser:
Norges Handelshøyskole: www.nhh.no
Administrativt Forskningsfond: www.aff.no
Samfunns- og næringslivsforskning www.snf.no